

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARMEM KISTEMACHER BARCHE

**A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS NO
MERCADO DE BIODIESEL NO ESTADO DO PARANÁ**

CURITIBA
2015

CARMEM KISTEMACHER BARCHE

**A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS NO
MERCADO DE BIODIESEL NO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Inovação e Tecnologia, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Roberto Frega, Dr.

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

Carmem Kistemacher Barche

**“A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS NO
MERCADO DE BIODIESEL NO ESTADO DO PARANÁ”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. José Roberto Frega
(Orientador/UFPR)**



**Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)**



**Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
(Examinador/PUC-PR)**

10 de fevereiro de 2015

Pai, mãe, irmãos, amigos e meu amado...
São vocês os propulsores desta e de tantas
outras caminhadas que já me propus a trilhar.
A vocês então, dedico mais esta consecução.

AGRADECIMENTOS

Cada caminho que resolvemos em nossa vida trilhar só torna-se possível com o auxílio de alguns que são peças fundamentais e merecem neste momento meu sincero agradecimento.

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por me conceder luz e a força divina para que pudesse este trabalho concluir.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, com os quais aprendi lições que carregarei por toda minha vida profissional.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. José Roberto Frega, pelo acompanhamento durante este período do Mestrado.

Aos professores participantes da banca de defesa desta dissertação, Dr. Fernando Gimenez, Dra. Jane Mendes Ferreira e Dr. Alex Antonio Ferraresi, obrigada pelas contribuições.

Em especial, agradeço a professora Dra. Andréa Paula Segatto, que me ensinou lições além das listadas nas ementas das disciplinas, sua forma de condução me ajudaram a passar por vários momentos difíceis neste percurso, crescendo minha admiração tanto pela profissional que é, quanto pela amiga que se tornou.

Agradeço a todos os entrevistados que aceitaram participar deste trabalho, sem os quais seria impossível sua conclusão.

A todos os meus colegas da turma de Mestrado em Inovação e Tecnologia, Cristiane Almeida, Cristiane Takayama, Elic, Gustavo, Jairo, Rita e Rodrigo, pela amizade e pela troca de informações tão importantes neste processo. Em especial, agradeço ao meu colega Eduardo, meu parceiro de artigo, de correções e conversas, e minha amiga querida Kessyane, minha parceira de sempre, sem o auxílio de vocês seria muito mais pesaroso este caminho.

A minha família, meu pai, minha mãe, minhas irmãs e irmão, que mesmo distantes, sempre estão em meus pensamentos e me dando força para obter sucesso nos caminhos que escolhi trilhar. Agradeço a compreensão em todos os momentos de ausência.

Por fim, agradeço ao meu marido Luciano, seu companheirismo foi essencial em mais este projeto que resolvi abraçar. Seu apoio nos momentos alegres e principalmente nos momentos em que pensei em desistir foi determinante para o término desta etapa.

*“Se você quer ir rápido, caminhe sozinho.
Se quiser ir longe, caminhe junto.”*

(Autoria desconhecida)

RESUMO

O presente estudo versa sobre alianças estratégicas intersetoriais. Este tipo de relação de cooperação pode ser formado por vários elos da sociedade: Governos, segundo setor, terceiro setor, alcançando também o indivíduo. Na formação das alianças estratégicas intersetoriais, cada participante tem seu objetivo, porém suas atividades devem corroborar para que haja um fim benéfico a todos (FISCHER *et al.*, 2003a; 2003b; FISCHER, 2005; AUSTIN, 2001). Na formação deste tipo de cooperação, enfatiza-se, neste trabalho, que não há necessidade de que as mesmas ocorram somente pela filantropia pela existência do elo presente do terceiro setor por vezes na relação, mas sim, pela troca cooperativa de recursos gerando benefícios mútuos. Sendo assim, procurou-se nesta pesquisa responder ao seguinte problema: Como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná? Este estudo constitui-se essencialmente como qualitativo, onde não se buscou a generalização dos resultados e, sim, o aprofundamento da compreensão do fenômeno “alianças estratégicas intersetoriais” no mercado de biodiesel do Paraná, mercado este que funciona por intermédio de um marco regulatório do setor. Ademais, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza aplicada, realizada no ambiente de campo, cerceada pelo paradigma interpretativista onde, para coleta dos dados, utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, que contou com a inserção de oito categorias analíticas, sendo usada a análise de conteúdo para extração dos resultados. Como principais achados desta pesquisa, pode-se observar: a) as alianças estratégicas intersetoriais podem ocorrer sim por trocas de recursos entre os participantes e não necessariamente pela doação monetária de um a outro; b) as alianças no mercado de biodiesel do Paraná ocorrem essencialmente pela necessidade da manutenção da cadeia produtiva, especialmente pela maneira com que fora desenhado o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel e o modelo do Selo Combustível Social; c) a inserção do pequeno produtor rural familiar é fomentado pela forma das relações moldadas, inserindo este em uma cadeia produtiva, com acesso a tecnologia e melhor remuneração; d) as categorias analíticas demonstram que há desalinhamento entre os atores do mercado, prevalecendo os interesses individuais; e) por fim, e como resposta ao objetivo geral proposto neste trabalho, pondera-se que as alianças estratégicas intersetoriais fomentam e são essenciais para a manutenção do setor em análise.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas Intersetoriais; Alianças; Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel; Marco Regulatório.

ABSTRACT

The present study deals with intersectoral strategic alliances. This kind of cooperative relationship can be formed by several links of society: Governments, second and third sector, reaching the individual as well. In the formation of intersectoral strategic alliances, each participant has goals, however their actions must collaborate to be beneficial to all (FISCHER et al., 2003a; 2003b; FISCHER, 2005; AUSTIN, 2001). In the circumstance of formation of this kind of cooperation, is emphasized, by this study, that there is no need that they depend only on philanthropy because of the existence of this third sector link in this relationship, but by the resources cooperative generating mutual benefits. Thus, this study sought to respond to the following problem: How does the formation of strategic intersectoral alliances contributes to the biodiesel market in the State of Paraná? This study is essentially qualitative and the generalization of results is avoided, but the deepening of understanding of the phenomenon strategic intersectoral alliances in the biodiesel market in Paraná, market that works through a regulatory guidelines of the sector, was the focus. In addition, the research is characterized as descriptive, applied nature, carried out as fieldwork, permeated by the interpretative paradigm where, for data collection, it was used the technique of in-depth interview with semistructured itinerary, which featured the inclusion of eight analytical categories, being used the content analysis for the extraction of results. As major findings of this survey, it can be observed: a) the intersectoral strategic alliances can occur by resource exchanges between the participants and not necessarily by the donation from one to another; b) the biodiesel market alliances of Paraná occur essentially by the necessity of maintaining production chain, especially because of the way it was designed the National Program for the Production and Use of Biodiesel and the model of Social Fuel Seal; c) the insertion of the small family farmer is encouraged by the form of relations shaped by inserting those individuals in a productive chain, with the access to technology and better remuneration; d) the analytical categories demonstrate that there is misalignment between market actors, prevailing individual interests; e) Lastly, and in response to the general goal proposed by this work, is pondered that strategic alliances intersectoral do foster and are essential for the maintenance of the sector under analysis.

Keywords: Intersectoral Strategic Alliances; Alliances; National Programme for the Production and Use of Biodiesel; Regulatory Guidelines.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	Alianças Estratégicas
AEI	Alianças Estratégicas Intersetoriais
ANP	Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
APROBIO	Associação dos Produtores de Biodiesel do Brasil
BB	Banco do Brasil
BBR	<i>Brazilian Business Review</i>
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
CERBIO	Centro Brasileiro de Referência em Biocombustíveis
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONFAZ	Conselho Nacional de Política Fazendária
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FECOOPAR	Federação e Organização das Cooperativas do Paraná
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GWAP	<i>Group With Alliance Potential</i>
IAPAR	Instituto Agrônomo do Paraná
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e de Serviços
JIT	<i>Just In Time</i>
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MME	Ministério de Minas e Energia
MP	Medida Provisória
NAM	<i>National Account Management</i>

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PDE	Plano Decenal de Expansão de Energia
PIS	Programa de Integração Social
PNPB	Programa Nacional de Uso e Produção do Biodiesel
PRONAF	Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
ONGs	Organizações Não Governamentais
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da USP
ROI	<i>Return on Investment</i>
SAF	Secretaria de Agricultura Familiar
SEAB	Secretaria da Agricultura e Abastecimento
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SETI	Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TECBIO	Tecnologias Bioenergéticas Ltda
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
USP	Universidade de São Paulo
VAR	<i>Value Added Resellers</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões das alianças estratégicas	30
Figura 2: Criação de valor nas alianças	31
Figura 3: Composição das Alianças entre setores	46
Figura 4: Modelo <i>Triple Bottom Line</i>	52
Figura 5: Dimensões do PNPB	55
Figura 6: Percentuais para mistura do Biodiesel ao Diesel.....	58
Figura 7: Mapa de concentração das Cooperativas e Usinas de Biodiesel no Paraná	65
Figura 8: Usina semi-industrial de Biodiesel implantada na CERBIO/TECPAR.....	69
Figura 9: Modelo Conceitual	71
Figura 10: Imagem da região visitada no interior do Paraná	91
Figura 11: Propriedade rural visitada	92
Figura 12: Reunião dos produtores familiares	94
Figura 13: Mapa cognitivo congregado da categoria alinhamento de expectativas	104
Figura 14: Mapa cognitivo congregado da categoria estratégias.....	105
Figura 15: Mapa cognitivo congregado da categoria comprometimento.....	107
Figura 16: Mapa cognitivo congregado da categoria comunicação	109
Figura 17: Mapa cognitivo congregado da categoria papéis	110
Figura 18: Mapa cognitivo congregado da categoria recursos	112
Figura 19: Mapa cognitivo congregado da categoria agregação de valor.....	113
Figura 20: Mapa cognitivo congregado da categoria sistemas de avaliação	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologia das alianças	33
Quadro 2: <i>Continuum</i> da colaboração.....	35
Quadro 3: Assuntos abordados nos artigos selecionados	39
Quadro 4: Artigos mais relevantes à pesquisa	40
Quadro 5: Proposições relacionadas à colaboração intersetorial	42
Quadro 6: Medidas Típicas para os fatores econômico, ambiental e social	53
Quadro 7: <i>Triple Bottom Line</i> - Biodiesel.....	54
Quadro 8: Síntese do Instrumento de Avaliação de Alianças Intersetoriais	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produção durante o tempo delimitado	38
Gráfico 2: Evolução Anual da Produção, da Demanda Compulsória e da Capacidade Nominal autorizada pela ANP no País	59
Gráfico 3: Produção de Cereais, Leguminosas e Oleaginosas por Regiões do País	64
Gráfico 4: Produção de Biodiesel Paraná/Brasil.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Levantamento de publicações no contexto brasileiro sobre alianças intersetoriais.....	22
Tabela 2: Levantamento Bibliométrico	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	21
1.4 INSERÇÃO DESTA DISSERTAÇÃO NA LINHA DE PESQUISA DO PROGRAMA	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	25
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	29
2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS	33
2.3.1 O limiar do termo Alianças Estratégicas Intersetoriais	33
2.3.2 Estado da Arte das Pesquisas sobre Alianças Estratégicas Intersetoriais	36
2.3.3 Contexto Brasileiro	43
2.4 PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DO BIODIESEL - PNPB	47
2.4.1 A importância da utilização do Biodiesel a partir da ótica do <i>Triple Bottom Line</i>	51
2.5 O MARCO REGULATÓRIO DO BIODIESEL NO BRASIL	55
2.5.1 O início dos estudos de viabilidade	55
2.5.2 O Marco	57
2.5.3 Regime Tributário	59
2.5.4 Leilões de Biodiesel	60
2.5.5 Fontes de Financiamento	61
2.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO BIODIESEL NO PARANÁ	63
2.6.1 Programa Paranaense de Bioenergia	67
3. METODOLOGIA	70
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	70
3.1.1 Perguntas de pesquisa	70

3.1.2	Modelo conceitual	71
3.2	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS	72
3.3	ABORDAGEM DA PESQUISA	73
3.4	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	73
3.5	SUJEITOS DA PESQUISA	76
3.6	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	77
4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
4.1	IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA INTENCIONAL	80
4.2	ENTREVISTA COM EMPRESA X	82
4.3	ENTREVISTA COM COOPERATIVA Y	85
4.3.1	Entrevista com Produtor Z	90
4.3.2	Participação em evento da Cooperativa Y	93
4.4	ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DO GOVERNO FEDERAL	94
4.5	MAPAS COGNITIVOS DAS ENTREVISTAS POR CATEGORIA ANALÍTICA	103
4.5.1	Alinhamento de expectativas	103
4.5.2	Estratégias	105
4.5.3	Comprometimento	106
4.5.4	Comunicação	108
4.5.5	Papéis	110
4.5.6	Recursos	111
4.5.7	Agregação de valor	113
4.5.8	Sistemas de avaliação	114
5.	CONCLUSÃO	115
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
5.2	ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS	119
5.3	LIMITAÇÕES	120
5.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	121
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE A: TABULAÇÃO DOS TRABALHOS SELECIONADOS PELO TÍTULO E RESUMO NAS BASES DE DADOS: EBSCO, JSTOR, PROQUEST E PERIÓDICOS CAPES	131

APÊNDICE B: PROTOCOLO DE ENTREVISTA DE EXPLORAÇÃO DO CAMPO COM USINA DE BIODIESEL.....	160
APÊNDICE C: PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM USINA DE BIODIESEL.....	161
APÊNDICE D: PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM COOPERATIVA.....	165
APÊNDICE E: PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM GOVERNO FEDERAL	169

"The greatest change in corporate structure, and in the way business is conducted, may be the largely unreported growth of relationships that are not based on ownership but on partnership"
(DRUCKER, 2013, p. 46).

1. INTRODUÇÃO

Na discussão emergente sobre sustentabilidade na sociedade, há uma mobilização na tentativa de encontrar soluções para os problemas ambientais mandatórios. Juntamente ao desenvolvimento econômico de uma nação, surgem elementos que acabam ficando fora do equilíbrio, seja por abuso na utilização ou mesmo pelo consumo para o desenrolar das atividades industriais.

Um fator a ser considerado nessa discussão está em aliar a continuidade do desenvolvimento econômico ao consumo de recursos de maneira consciente e controlada. Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Relatório de Brundtland em 1987, desenvolver-se sustentavelmente é satisfazer as necessidades atuais, mas não comprometendo as futuras gerações de suprir suas próprias necessidades.

Além então do fator econômico, as dimensões social e ambiental começam a ser consideradas como fatores preponderantes para que a organização aumente gradativamente seu capital ao longo do tempo, ou seja, estes três fatores que representam os pilares do *Triple Bottom Line* deveriam caminhar com um mínimo de sincronicidade.

Nesse sentido, ações devem ser desenvolvidas, principalmente via instituições governamentais, para que pautem a evolução. Um exemplo dessas ações é o lançamento pelo governo brasileiro em 2004 do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel a fim de reduzir a emissão de diversos poluentes advindos da queima de combustíveis fósseis, visto que, segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA (2013), o biodiesel é um combustível biodegradável que deriva de fontes renováveis, o qual substitui total ou parcialmente o óleo diesel de petróleo em motores automotivos.

Além da redução da emissão de poluentes, segundo o MDA (2013), há outras vantagens advindas do biodiesel, como a diversificação da matriz energética brasileira, o reforço da posição do Brasil nos acordos e compromissos internacionais em respeito ao meio ambiente, redução da dependência da compra de óleo diesel de outros países e diminuição da exportação de grãos *in natura*.

Outro ponto a ser levado em consideração, além das vantagens ambientais e econômicas citadas, são os benefícios sociais. Com o trabalho e renda gerada pela produção do biodiesel, inserem-se socialmente muitas famílias, principalmente na agricultura familiar para o cultivo das matérias primas para produção de Biodiesel. Segundo o MDA (2013), em 2010 foram 103.371 (cento e três mil, trezentas e setenta e uma) famílias participantes do cultivo de matérias primas para o PNPB.

Nesse sentido, tem-se um programa governamental que abrange e aproxima vários elos da sociedade: Governo Federal, empresas privadas (Usinas), cooperativas e agricultores familiares, todos esses com o intuito de levar adiante aspectos econômicos, sociais e ambientais e que, de certa forma, angariem maior sincronia aos aspectos sustentáveis da nação, sem deixar de considerar a evolução do capital organizacional ao longo do tempo.

O mercado de Biodiesel no Brasil constitui-se de um mercado regulado pelo Governo Federal. O Marco Regulatório do setor implantado em 2004 estipulou a obrigatoriedade da mistura de Biodiesel ao diesel de petróleo (MDA, 2013; MME, 2014).

Neste trabalho, conforme os fatores destacados, pretende-se analisar como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná.

Pondera-se que, para entender o comportamento das organizações, deve-se compreender sua relação com outros atores sociais no ambiente, tendo em vista que, para que sobrevivam, as organizações precisam de recursos. Sendo assim, como pano de fundo desta pesquisa, utiliza-se a teoria da dependência de recursos, haja vista que esta tem teor para explicar a relação entre participantes ou atores sociais no mercado e suas problemáticas, bem como para enfatizar a importância da formação de alianças como fator de sobrevivência organizacional.

Ressalta-se que a formação de alianças estratégicas tem sido um assunto amplamente discutido devido às condições apresentadas pelos mercados atuais,

pois dificilmente uma empresa consegue ser autossuficiente em todos os recursos que demanda para produção e entrega de seus produtos ou serviços. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 305) apontam algumas razões pelas quais as organizações estão desenvolvendo alianças: I) Para reduzir o custo tecnológico ou de entrada no mercado; II) Para reduzir o risco de desenvolvimento ou de entrada no mercado; III) Para alcançar economias de escala; IV) Para reduzir o tempo gasto para desenvolver e comercializar novos produtos; V) Para promover aprendizagem compartilhada.

Pode-se verificar que há diversas razões pelas quais as organizações podem decidir por formar alianças estratégicas. Mais do que isso, conforme Cotta e Dalto (2010), para que haja formação de alianças sólidas, há necessidade de sucesso na escolha do parceiro, tendo estes objetivos convergentes e espírito de cooperação. Doz e Hamel (2000) salientam que muitas vezes as organizações descobrem que a forma mais rápida para se preencher uma competência ou habilidade faltante é por meio de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas geralmente não englobam organizações não participantes do segundo setor da economia. Já, as alianças estratégicas intersetoriais podem ser formadas por vários elos da sociedade: Governos, segundo setor, terceiro setor, alcançando também o indivíduo. Considera-se para este trabalho, o primeiro setor caracterizado como aquele proveniente de recursos que são públicos, sendo organizado em esferas de poder Federal, Estadual e Municipal; o segundo setor correspondendo ao capital privado, onde estão inseridas as empresas; e o terceiro setor da economia refere-se aquelas organizações voluntárias ou sem fins lucrativos, as quais trabalham com fins de alcançar o bem comum a todos os participantes da mesma ou de determinada sociedade.

Na formação de alianças estratégicas intersetoriais, cada participante tem um objetivo, mas suas tarefas corroboram para um fim benéfico a todos, sendo este justamente o objetivo maior das alianças estratégicas intersetoriais (FISCHER *et al.*, 2003a; 2003b; FISCHER, 2005; AUSTIN, 2001).

Os aspectos aqui destacados enfatizam a importância das alianças estratégicas e alianças estratégicas intersetoriais, portanto, por meio de um estudo de casos sob várias perspectivas, estudou-se o desenvolvimento deste tema que externa-se como de real importância para vários setores da sociedade. Enfatiza-se

ainda que, por meio de pesquisas em bancos de dados, detalhadas no item 1.3 deste trabalho, observa-se que há no Brasil relativamente poucos estudos que examinam a formação de alianças estratégicas intersetoriais (FISCHER *et al.*, 2003a; 2003b; FISCHER, 2005; TEODÓSIO, 2009; 2011), reforçando o interesse pelo aperfeiçoamento do assunto.

Após essa contextualização do tema desse estudo, apresenta-se o problema de pesquisa, objetivos e justificativas, bem como o embasamento teórico que permitirá a análise do problema proposto, onde foi explanado sobre a Teoria da Dependência de Recursos, sobre Alianças Estratégicas e Alianças Estratégicas Intersetoriais. Na sequência, discorre-se sobre o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), a importância da utilização do Biodiesel a partir da ótica do *Triple Bottom Line*, o Marco Regulatório do Biodiesel no Brasil, seu regime tributário e fontes de financiamento, bem como uma contextualização do funcionamento e configuração do mercado atual do Biodiesel no Paraná.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro do contexto exposto, delineia-se o seguinte problema de pesquisa:

Como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se possa responder ao objetivo geral desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- a) Descrever os aspectos do marco regulatório do mercado de Biodiesel;
- b) Identificar as formas de alianças existentes no mercado de Biodiesel no Paraná;
- c) Analisar as alianças de acordo com as categorias analíticas propostas neste trabalho;
- d) Analisar as características das relações entre os atores no mercado de Biodiesel no Paraná em função da natureza de suas alianças.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Este estudo, sob a perspectiva teórica, justifica-se como uma tentativa de contribuir com o conjunto de conhecimentos sobre alianças estratégicas intersetoriais, isso porque, no contexto brasileiro, há poucos estudos que tiveram como objeto de estudo as alianças estratégicas intersetoriais. Não só por isso, e sim pelo fato de que o aumento do conhecimento sobre a área pode estimular um pensamento crítico sobre o setor, demonstrando a importância de estudos teóricos para melhores aplicações de práticas no setor.

Argumenta-se que há poucos estudos nesse setor em virtude de que foi realizado um levantamento de artigos em periódicos listados com classificação Qualis da CAPES A2 em Administração, Ciências Contábeis e Turismo (não há revista brasileira com classificação A1 nesta área) e as seguintes revistas foram selecionadas para busca por artigos sobre alianças estratégicas intersetoriais: *Brazilian Business Review* (BBR), *Estudos Avançados – USP*, *Revista Gestão e Produção*, *Revista Organizações e Sociedade*, *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *Revista de Administração de Empresas* (RAE), *Revista de*

Administração da USP (RAUSP) e Revista de Administração Pública (RAP). Os resultados deste levantamento são apresentados na Tabela 1:

Periódico	Nº de Artigos
<i>Brazilian Business Review</i> - BBR	0
Estudos Avançados – USP	0
Revista Gestão e Produção	0
Revista Organizações e Sociedade	0
Revista de Administração Contemporânea	0
Revista de Administração de Empresas	0
Revista de Administração da USP	2
Revista de Administração Pública	6
Total	8

Tabela 1: Levantamento de publicações no contexto brasileiro sobre alianças intersetoriais

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Há de se destacar que, para evitar quaisquer falhas na busca dos artigos, usou-se por termos semelhantes a alianças estratégicas intersetoriais, escolhidos pela pesquisadora, como, por exemplo: intersetorialidade, intersetores, trissetorial, mas de qualquer forma a pesquisa não trouxe nenhum resultado diferente do exposto na Tabela 1. Conforme apresentado, em decorrência da quantidade limitada de estudos sobre alianças estratégicas intersetoriais, justifica-se a importância de aprofundar os estudos sobre tal assunto no contexto brasileiro.

Outra justificativa teórica representativa é sobre o enfoque que este estudo atribui às alianças estratégicas intersetoriais. Grande parte dos artigos analisados, outorga à intersetorialidade uma finalidade filantrópica apenas de doação do segundo para o terceiro setor, como indica Fischer (2005, p. 16) “as parcerias não constituem a forma exclusiva, mas uma das mais frequentes para que as empresas executem suas ações sociais”, sendo que o escopo que este trabalho dá às alianças estratégicas intersetoriais condiz a uma relação de cooperação que não precisa ocorrer somente por doação monetária, mas também em cooperações e trocas de recursos necessários para o funcionamento das organizações participantes da aliança. Isso é enfatizado por Fischer *et al.* (2003a, p. 3), acentuando que as alianças estratégicas intersetoriais “têm por objetivo o desenvolvimento e justiça social, com geração de benefícios mútuos para os envolvidos, através do compartilhamento de recursos e de ações conjuntas”.

Por conseguinte, Teodósio (2011) comenta que interações entre atores (Governo, ONGs, empresas), estão obtendo vez nas discussões acadêmicas. Ainda, segundo o mesmo autor, as interações entre os elos da sociedade brasileira sempre foram marcadas por desigualdades, e isto, hoje assume um papel de urgência nas pautas de discussão, principalmente no que tange aos problemas sociais e econômicos. Nesse sentido, evidencia-se a importância da realização deste estudo. Outro ponto relevante a observar para justificar a execução deste trabalho é o que aponta Teodósio no seguinte trecho:

Em uma mesma dinâmica de cooperação, podem aparecer simultaneamente embates, conflitos e estratégias de cooptação, apontando a necessidade de se descortinar interesses, estratégias e capacidades dos atores na promoção de suas agendas implícitas e daquelas pactuadas na parceria. Fenômenos nefastos da construção de políticas públicas brasileiras como o assistencialismo, o paternalismo, o nepotismo e o insulamento tecnocrático podem se perpetuar dentro das Parcerias Tri-Setoriais, dando outra configuração aos seus esperados desdobramentos sobre a esfera pública (TEODÓSIO, 2009, p. 14).

Surge também com esta dissertação, uma oportunidade de ampliar o entendimento sobre a dinâmica do mercado de Biodiesel, especialmente no contexto Paranaense e no que condiz à contribuição das alianças estratégicas intersetoriais para esse mercado. Salienta-se ainda a importância que o Estado do Paraná tem para o atual funcionamento do mercado, visto de sua produção em grande escala da principal matéria prima para produção de biodiesel, que é a soja.

Este estudo também é importante para que os participantes conheçam o funcionamento do mercado, suas fontes de financiamento, aspectos de compra e venda e conhecimento de mecanismos que o Governo Federal disponibiliza como estímulo ao setor. Mais do que isso, como uma forma de propiciar efetividade, como um complemento aos programas do Governo, visto sua análise crítica e objetividade de angariar aos participantes do processo capacidades para a melhoria de seus projetos.

1.4 INSERÇÃO DESTA DISSERTAÇÃO NA LINHA DE PESQUISA DO PROGRAMA

Este trabalho insere-se na linha de pesquisa do Programa de Pós Graduação em Inovação e Tecnologia, sendo a pesquisadora participante do grande Grupo de Estudos em Gestão da Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade (EGITS) existente desde 2005 na Instituição e certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Dentro do Grupo de Pesquisa EGITS, esta dissertação encontra-se de acordo com as linhas de pesquisa em Sustentabilidade, Inovação e Tecnologia e a que estuda as Alianças, Parcerias e Cooperações Estratégicas, Tecnológicas e Interinstitucionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Como embasamento teórico deste trabalho, nas próximas seções será apresentada a conceituação sobre a Teoria da Dependência de Recursos, sobre Alianças Estratégicas e Alianças Estratégias Intersectoriais. Na sequência, discorre-se sobre o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), a importância da utilização do Biodiesel a partir da ótica do *Triple Bottom Line*, o Marco Regulatório do Biodiesel no Brasil, seu regime tributário e fontes de financiamento, bem como uma contextualização do funcionamento e configuração do mercado atual do Biodiesel no Paraná.

2.1 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Pfeffer e Salancik, a partir de 1978, passaram a discutir sobre o comportamento das organizações e o seu contexto. Com isso, introduziram na academia a discussão sobre a dependência de recursos enfatizando não o ambiente da tarefa (interno), mas a perspectiva do ambiente social das organizações (externo), fato citado por eles como negligenciado até então.

Isso porque, conforme os autores, a maioria dos estudos sempre foi focada na utilização dos recursos (perspectiva interna) e pouco na aquisição dos recursos (perspectiva externa). Dessa forma, as decisões seriam tomadas dentro do contexto interno das organizações, mas estariam focadas nas relações ambientais externas das mesmas, sendo que a chave para a sobrevivência organizacional é influenciada por tais forças externas.

Consequentemente, para entender o comportamento da organização, deve-se compreender sua relação com outros atores sociais no ambiente tendo em vista que, para que sobrevivam, as organizações precisam de recursos. Assim, passam a depender de outros participantes, ou atores sociais, algo que pode ser problemático e incerto: esse é o contexto social ou ambiente social da organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Segundo os autores, o fato das organizações serem dependentes em seu ambiente não torna sua existência problemática, desde que as fontes de recursos sejam estáveis e seguras. Porém, quando o ambiente não é confiável, quando pode mudar de condições rapidamente, quando novas organizações podem entrar e sair, tornando o fornecimento de recursos mais escassos, surge então o problema.

Inevitavelmente as organizações estão ligadas às condições de seu ambiente, sendo que deverão se envolver em atividades que têm como conclusão lógica a adaptação ao ambiente. Nesse sentido, as organizações eficazes sobreviverão, sendo que esta eficácia virá da gestão de demandas e do entrosamento com grupos de interesse dos quais as organizações dependem de recursos e apoio (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Rosseto e Rosetto (2005) corroboram essa afirmação ao argumentarem que o ambiente deve ser percebido, interpretado e avaliado por atores internos das organizações, sendo que a percepção adequada é primordial para os tomadores de decisões; porém, diferentes atores podem ter percepções diferentes sobre o mesmo fenômeno. Isso significa que, dependendo da circunstância, a percepção dos atores pode divergir e implicar em insucessos à organização.

Principalmente porque, devido às condições de mercado atuais, em que ativos são criados e modificados em curto prazo de tempo, bem como há o surgimento e também o desaparecimento muito rápido de demandas, o agir por parte de uma organização que depende de uma fonte de recursos externa deve estar vinculado aos preceitos básicos de sua sobrevivência e continuidade.

Não à toa, a teoria da dependência de recursos tem como enfoque essa dependência externa, pois dificilmente uma organização conseguirá ser tão verticalizada a ponto de não depender de nenhum recurso externo. Para que sobreviva, a organização depende de seus fornecedores, e depende de sua capacidade de gerenciar o fluxo de recursos para que, embora com a dependência, adquira e controle os recursos dos quais necessita.

Frente a isso, imbuí-se nessa discussão também a questão do controle, pois a organização será afetada quando esses recursos tornam-se indisponíveis, escassos ou de difícil acesso. Há um compartilhamento do controle? O controle é definido por qual organização e por quais motivos? Quanto a estas questões, Pfeffer e Salancik (1978), colocam que há uma ligação intrínseca a fatores como:

1. A posse de alguns recursos do ator social;
2. A importância dos recursos para organização; seu nível de importância para as atividades da organização e sua sobrevivência;
3. A incapacidade da organização para obter recursos em outra parte;
4. A visibilidade do comportamento ou atividade sendo controlada;
5. O critério do ator social na alocação, acesso e o uso dos recursos fundamentais;
6. O critério e a capacidade da organização de executar a ação desejada;
7. A falta de controle sobre o recurso fundamental para o ator social;
8. A capacidade do ator social para apresentar as suas preferências para a organização.

A posse de alguns recursos por algum ator social torna-o detentor de determinado poder de controle, sendo muito importante em relações de cooperação, a discussão desse fator. Mas, também é vital considerar que isso será determinado pela importância do recurso, sua escassez ou não, a capacidade de sua substituição, e por vezes também, do comportamento dos gerenciadores das organizações.

Pfeffer e Salancik (1978) propõem que as empresas podem adotar cinco ações para minimizar dependências ambientais:

- (a) fusões e/ou integração vertical;
- (b) *joint ventures* e outras relações interorganizacionais;
- (c) conselhos de administração;
- (d) ação política;
- (e) e a sucessão de executivos.

As organizações realizam fusões e/ou integração vertical primeiramente para tentar reduzir a concorrência por meio da absorção de um concorrente importante, depois para gerenciar a interdependência e também para diversificar as operações (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Há um forte apoio de que as fusões ocorram entre as empresas que dependem umas das outras: compradores/fornecedores/concorrentes, como um mecanismo para reduzir a dependência, mas a magnitude da dependência que ditará a probabilidade de fusões ou integração vertical (HILLMAN; WITHERS, 2009).

Joint ventures e outras relações interorganizacionais, assim como no estudo de fusões, são formas exploradas que ajudam uma organização a adquirir recursos para reduzir a incerteza e interdependência. Mas, diferentemente das fusões, as relações interorganizacionais só permitem a absorção parcial dessas interdependências (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Apesar de essas relações representarem apenas absorção parcial, são mais prováveis de ocorrer entre as empresas com interdependência e poder mútuo (por exemplo, compradores/fornecedores), enfrentando assim dependências externas por meio de tais ações (HILLMAN; WITHERS, 2009).

Os Conselhos de administração permitem às empresas minimizar a dependência ou ganhar de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), ou seja, por meio da influência destes, adquirir os recursos necessários para a organização. Segundo Hillman e Withers (2009), a natureza dinâmica dos conselhos, sua alteração de composição conforme as necessidades do ambiente em mudança, parecem ser uma convenção quase normativa.

Quanto às ações políticas, as organizações tentam criar para si um ambiente que é melhor para seus interesses, usando de meios políticos para alterar a condição do ambiente econômico externo. Fazendo isso, tentam moldar as regulamentações governamentais a fim de produzir um ambiente mais favorável (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Para Hillman e Withers (2009, p.1413, *tradução nossa*), há de se destacar que a “ação política se correlaciona com o grau de dependência ambiental que a empresa enfrenta”, bem como que “as empresas que enfrentam o mesmo ambiente são propensos a escolher as mesmas formas de comportamento político para gerenciá-lo”, e os “benefícios de desempenho se revertem para as empresas que criam vínculos com o ambiente político”.

Já a questão da sucessão de executivos por si só seria uma resposta estratégica para as contingências ambientais, pois no contexto de incertezas e interdependências, o poder e o controle interno da organização afetariam o ambiente externo, ou seja, as decisões tomadas internamente poderiam afetar as atividades organizacionais e o desempenho organizacional (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Desses aspectos, argumenta-se que há diversas formas para as organizações reagirem ao ambiente externo minimizando suas dependências.

Dentre essas, as *joint ventures* e outras relações interorganizacionais é que são consideradas como a base para este estudo, o qual trabalha um arcabouço teórico de relações organizacionais baseadas nas alianças estratégicas conforme exposto no seguinte tópico.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O ambiente atual da sociedade moderna é cercado por mudanças constantes, bem como pela ameaça da escassez de alguns recursos. Pensando nessas premissas, pondera-se que as alianças estratégicas organizacionais podem caracterizar-se como fundamentais para sobrevivência das organizações, visto que, por meio delas, pode ocorrer a troca de recursos, informações e outras competências que sejam necessárias para as organizações envolvidas.

Conforme explanado, Pfeffer e Salancik (1978) argumentam que a chave para a sobrevivência organizacional é a capacidade de adquirir e manter recursos. Nenhuma organização é autossuficiente, portanto, depende de outros componentes externos para o seu funcionamento, e isso se faz importante para entender as organizações e para torná-las mais eficazes, caracterizando a importância da formação de alianças para as organizações.

As alianças podem se caracterizar como uma forma de relação contratual, porém vão muito além de um contrato legal. Os parceiros da aliança não são entidades sem rosto, há uma ênfase relacional e há um estado de endividamento contínuo e obrigação mútua entre as partes (TEECE, 1992).

As alianças estratégicas também podem ser definidas como elos, aumentando a eficácia das estratégias competitivas dos participantes e, ainda, propiciando acesso mútuo ao intercâmbio de tecnologias, qualificações ou produtos, podendo assumir várias formas, desde simples contratos até *joint ventures* (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Gulati (1998) define alianças estratégicas como acordos voluntários entre empresas envolvendo intercâmbio, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços, sendo que elas podem ocorrer como resultado

de uma grande variedade de motivos e objetivos, tomar uma variedade de formas e ocorrem por meio de limites verticais e horizontais.

Alianças estratégicas não são novas, Westinghouse Electric e Mitsubishi foram parceiras por 70 anos, a Chevron e a Texaco desde 1936 e a Dow Chemical e a Corning há 55 anos (HARBISON; PEKAR JR, 1999), mas, conforme Vyas *et al.* (1995), há anos as alianças que eram exclusividade de grandes corporações, hoje são vistas como necessárias também para as pequenas empresas.

As dimensões das alianças estratégicas podem ser consideradas amplas e irão caminhar principalmente de acordo com os objetivos das organizações. Vyas *et al.* (1995), consideram quatro dimensões importantes para a formação de alianças que podem ser observadas na Figura 1:

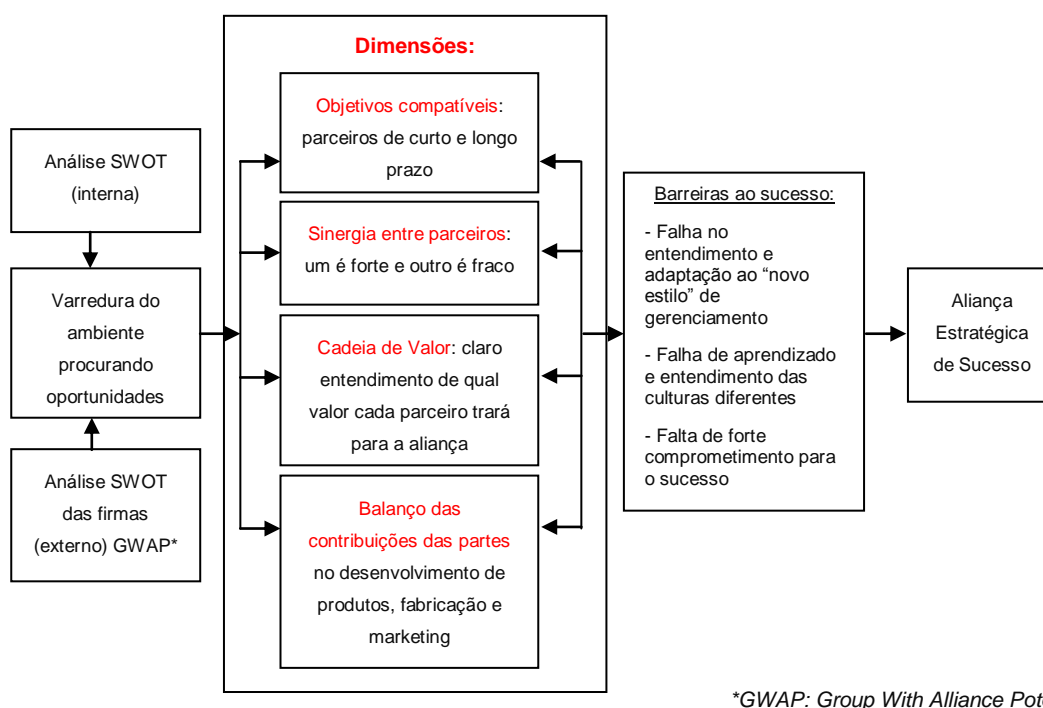


Figura 1: Dimensões das alianças estratégicas

Fonte: Adaptado de Vyas *et al.* (1995, p. 57)

Como se pode observar, os autores focalizam as dimensões das alianças principalmente sobre objetivos compatíveis, a sinergia, a formação da cadeia de valor entre os parceiros e a contribuição das partes, sem as quais não há sucesso na parceria. Uma lista de dimensões e objetivos pode ser agregada a esta, como por exemplo: a necessidade de acesso a determinado tipo de tecnologia ou redução do custo tecnológico, a possibilidade do compartilhamento de riscos, economias de

escala, acesso a determinados segmentos de mercado, acesso geográfico, para resolver determinadas limitações financeiras, para alavancagem de habilidades, para quebra de barreiras à concorrência oriundas do valor agregado, para redução do tempo no desenvolvimento e comercialização de novos produtos, para promoção da aprendizagem compartilhada, estratégia de internacionalização, para melhorar a apropriabilidade da inovação (HARBISON; PEKAR JR., 1999; DOZ; HAMEL, 2000; NARULA; HAGEDOORN, 1999; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ilustra-se, por meio da Figura 2, a lógica da criação de valor nas alianças:

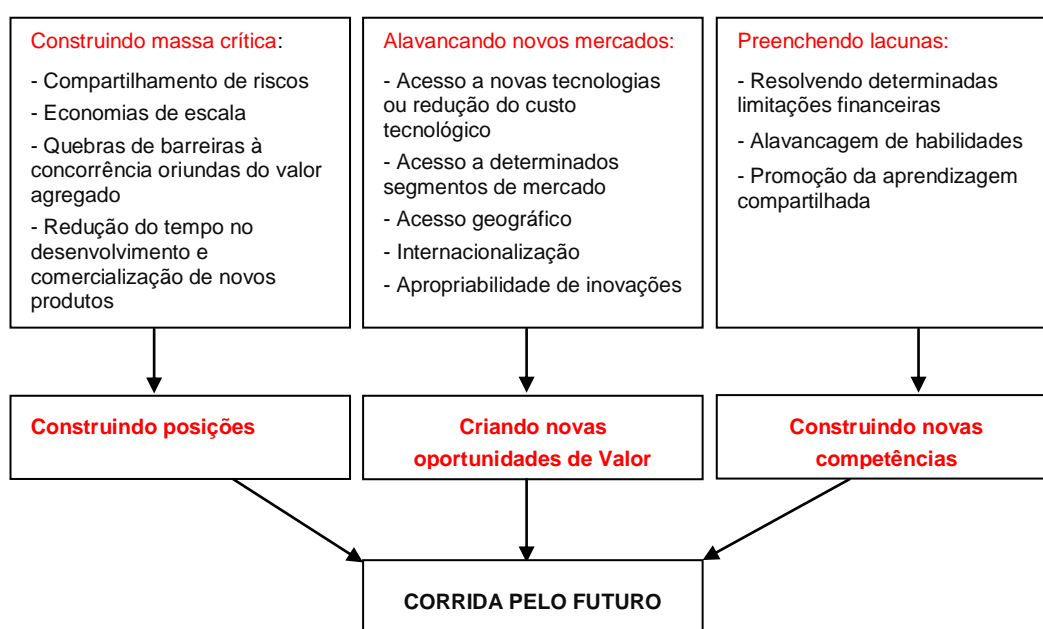


Figura 2: Criação de valor nas alianças

Fonte: Adaptado de Doz e Hamel (2000, p.34)

Observa-se o sentido amplo que as dimensões das alianças estratégicas podem tomar de acordo com o que cada organização busca para o seu plano futuro, pois, como identifica-se na Figura 2, a criação de valor nas alianças convergem para um futuro sustentável da organização.

As alianças estratégicas podem assumir várias formas e, para exemplificá-las, apresentar-se-á no Quadro 1 as tipificações que as alianças podem assumir e algumas de suas características:

Autor(s)	Tipo da Aliança	Número de participantes	Características da Relação
Kogut (1988)	<i>Joint Ventures</i>	2 ou mais	Com participação acionária ou não, horizontal

Frazier <i>et al.</i> (1988)	Sistemas <i>Just-in-Time</i> (JIT)	3 ou mais	Com participação acionária, vertical
Heide e John (1990)	Alianças para compras industriais	2 ou mais	Sem participação acionária, vertical
Anderson e Narus (1991)	Parcerias (fornecedores e clientes)	2	Sem participação acionária, vertical
Achrol (1991)	Alianças para P&D	2 ou mais	Com participação acionária ou não, horizontal
	Aliança de marketing	2 ou mais	Sem participação acionária, horizontal
Bucklin e Sengupta (1995)	Alianças de comercialização conjunta	2 ou mais	Sem participação acionária, horizontal
Johansson (1995)	Produção compartilhada/licenciada	2	Com participação acionária, horizontal
	Alianças estratégicas internacionais	2 ou mais	Pode abranger todos os outros tipos
	Alianças para P&D	2 ou mais	Com participação acionária ou não, horizontal
	Distribuição compartilhada	2	Sem participação acionária, horizontal
Varadarajan e Cunningham (1995)	Aliança de marketing	2 ou mais	Sem participação acionária, horizontal
	Alianças para P&D	2 ou mais	Com participação acionária ou não, horizontal
	Troca de tecnologia, licenciamento e licenciamento cruzado	2	Sem participação acionária, horizontal
	Exploração e desenvolvimento de matérias-primas em conjunto	2	Com participação acionária, horizontal
	Desenvolvimento conjunto de produtos	2 ou mais	Sem participação acionária, vertical
	Fabricação conjunta	2	Com participação acionária, horizontal
	Marketing recíproco	2	Sem participação acionária, horizontal
	Serviço pós-venda recíproco	2	Sem participação acionária, horizontal
	Franquias	3 ou mais	Com participação acionária, vertical
Mowery <i>et al.</i> (1996)	Contratos de licenciamento	2	Sem participação acionária, vertical
Lambe e Spekman (1997)	Aliança Nacional de gerenciamento de contas (NAM)	2 ou mais	Sem participação acionária, vertical
Zinn e Parasuraman (1997)	Aliança estratégica baseada na logística	2	Sem participação acionária, vertical
Morash e Clinton (1998)	Integração da cadeia de suprimentos	2 ou mais	Com participação acionária, vertical
Kale <i>et al.</i> (2000)	Aliança de aprendizagem	2	Sem participação acionária, horizontal ou vertical
Cooke e Ryan (2000)	Alianças de marcas (<i>co-branding</i>)	2 ou mais	Sem participação acionária, horizontal
Nanda (2001)	Acordos de OEM*/VAR**	2	Sem participação

Nygaard e Dahlstrom (2002)	Alianças horizontais	2	acionária, vertical Com participação acionária ou não, horizontal
-------------------------------	----------------------	---	--

*Contracts with Value Added Resellers (VAR)
**Licensing Original Equipment Manufacturer (OEM)

Quadro 1: Tipologia das alianças

Fonte: Xie e Johnston (2004, p. 211, *tradução nossa*)

Segundo as características definidas no Quadro 1, as alianças estratégicas são caracterizadas pelo investimento de capital ou não (participação acionária ou não) de parceiros envolvidos e pela associação horizontal/vertical das empresas participantes (XIE; JOHNSTON, 2004).

Observa-se, portanto, conforme discorrido ao longo dessa seção, que as alianças estratégicas tornam-se essenciais na corrida pelo futuro sustentável das organizações, bem como pela garantia do suprimento dos recursos dos quais necessita para entrega de seus produtos ou serviços. Na seção subsequente, tratar-se-á das alianças estratégicas intersetoriais, suas definições, características e importância no contexto atual do mercado.

2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS

Para que se possa compreender as premissas do tema, essa seção será dividida em três subitens: O limiar do termo Alianças Intersetoriais, o Estado da Arte das Pesquisas sobre Alianças Estratégicas Intersetoriais e o Contexto Brasileiro.

2.3.1 O limiar do termo Alianças Estratégicas Intersetoriais

Como se verificou no Quadro 1, as alianças podem assumir vários tipos e características. No caso das alianças estratégicas intersetoriais (AEI) imprescindivelmente um novo integrante aparece para desempenhar o seu papel: o Terceiro Setor.

De acordo com Fischer (2005), James Austin foi um dos primeiros a cunhar o termo alianças estratégicas intersetoriais, as quais podem ocorrer entre dois ou mais participantes do primeiro, segundo e terceiro setor da economia. Para Austin (2001), diversas forças estão a criar um ambiente de incentivo à cooperação, que podem ser políticas, econômicas ou sociais. Pode-se observar que essas forças não estão mais sendo tratadas separadamente, e, a complexidade dos problemas, principalmente sociais, tem feito com que os elos da sociedade preocupem-se juntamente e não isoladamente por soluções.

Austin destaca que as relações intersetoriais assumem várias formas e podem evoluir com o tempo, o que o levou a traçar um *Continuum* da Colaboração (AUSTIN, 2001, pp. 34-42), organizado em três estágios:

- **Estágio filantrópico:** a natureza do relacionamento é de doador e donatário. A cooperação geralmente se limita ao pedido de doação, o qual é significativo para a organização sem fim lucrativo, e em troca geralmente a empresa utiliza o fato para melhora de sua imagem corporativa, mas isso não é algo importante para a missão de nenhuma das organizações envolvidas.
- **Estágio transacional:** neste estágio o relacionamento entre os parceiros é mais ativo e o fluxo de valor passa ter um caráter de mão dupla. É realizada a troca de recursos por meio de atividades específicas, para as empresas principalmente o relacionamento passa a ter características mais comerciais. As organizações podem também trocar conhecimento. A relação entre os parceiros se amplia e se intensifica, sendo que a compatibilidade estratégica também fica maior.
- **Estágio integrativo:** neste estágio aumenta-se a magnitude e a forma de intercâmbio dos recursos e das atividades conjuntas, as missões, o pessoal e as atividades dos parceiros começam a experimentar uma ação mais integrativa, a relação evolui da criação de valor individual para conjunto e em última instância a aliança torna-se institucionalizada. É a atual fronteira da colaboração, onde relativamente poucas conseguiram chegar, mas as que o fizeram estão colhendo benefícios substanciais.

Em um artigo publicado por Austin e Seitanidi em 2012 o *Continuum* da Colaboração é reformulado, sendo agregado a ele mais um estágio:

- **Estágio transformacional:** Este estágio se move para além da fase de integração como um maior nível de convergência, o foco principal desta etapa é a co-criar mudança transformadora no nível da sociedade.

O *continuum* da colaboração elaborado por Austin envolve critérios que se deslocam entre os estágios. Em 2001, sete critérios foram destacados por Austin: nível de envolvimento, importância para a missão, magnitude dos recursos, âmbito das atividades, grau de interação, complexidade administrativa e valor estratégico; em 2012 mais sete critérios foram agregados: tipo dos recursos, confiança, mudança interna, co-criação de valor, valor sinérgico, inovação e mudança no sistema externo. Visualiza-se no Quadro 2 o *Continuum* da colaboração:

Estágio do relacionamento	Filantropico	Transaccional	Integrativo	Transformacional
Nível de envolvimento	Fraco → → → → → → → → → → → → → →			Intenso
Importância para a missão	Periférica → → → → → → → → → → → → → →			Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena → → → → → → → → → → → → → →			Grande
Âmbito das atividades	Estreito → → → → → → → → → → → → → →			Amplio
Grau de interação	Esporádico → → → → → → → → → → → → → →			Intenso
Complexidade administrativa	Simples → → → → → → → → → → → → → →			Complexa
Valor estratégico	Modesto → → → → → → → → → → → → → →			Importante
Tipo dos recursos	Monetário → → → → → → → → → → → → → →		Competências Essenciais	
Confiança	Modesto → → → → → → → → → → → → → →			Profundo
Mudança interna	Mínima → → → → → → → → → → → → → →			Grande
Cocriação de valor	Único → → → → → → → → → → → → → →			Conjunto
Valor sinérgico	Ocasional → → → → → → → → → → → → → →			Predominante
Inovação	Raramente → → → → → → → → → → → → → →			Frequente
Mudança no sistema externo	Raro → → → → → → → → → → → → → →			Comum

Quadro 2: *Continuum* da colaboração

Fonte: Austin e Seitanidi (2012, p. 736, tradução nossa)

O avanço nas etapas do *Continuum* não é automático, é necessário esforço constante dos parceiros, caso contrário pode até regredir. Os relacionamentos podem se localizar em qualquer ponto do *continuum*, como observa-se no Quadro 2, os estágios de relacionamentos não são pontos de localização únicos, mas sim de transição. De acordo com o autor, o *continuum* é uma ferramenta que possibilita as

organizações enxergarem suas opções estratégicas, pois, “saber onde se está é fundamental para se decidir onde se quer estar” (AUSTIN, 2001, p. 50).

Não é difícil de imaginar que organizações com metas e objetivos por vezes totalmente diferentes encontrem desafios em tornarem-se aliadas. Austin (2001) salienta que os que presumem que há uma fórmula mágica e padronizada para o sucesso das cooperações estão enganados, na maioria das vezes o que ocorre são as organizações em conjunto se moldando conforme suas características e necessidades, assim como uma roupa que manda-se fazer sob medida. Desta forma, o autor desenvolveu um conjunto de diretrizes “para aqueles que estão construindo alianças entre os mundos” (AUSTIN, 2001, p.169) intitulado como Os Sete Cs da Colaboração Estratégica, o conjunto de diretrizes proposto pelo autor tem por objetivo oferecer uma lista de verificação com perguntas para que as organizações possam refletir sobre suas parcerias:

- ✓ CONEXÃO com o propósito e com as pessoas;
- ✓ CLAREZA de propósito;
- ✓ CONGRUÊNCIA de missão, de estratégia e de valores;
- ✓ CRIAÇÃO de valor;
- ✓ COMUNICAÇÃO entre os parceiros;
- ✓ CONTINUIDADE de aprendizado;
- ✓ COMPROMISSO com a parceria.

Cada um dos pontos das diretrizes tem perguntas que norteiam a reflexão sobre a relação, podendo ser fundamentais para as organizações envolvidas decidirem pela continuação ou não de uma aliança após a sua avaliação, ou para que as mesmas possam aprofundar seu entendimento sobre as cooperações firmadas no sentido de aprender principalmente sobre a criação de valor em conjunto pelas organizações envolvidas.

2.3.2 Estado da Arte das Pesquisas sobre Alianças Estratégicas Intersetoriais

Com o escopo de verificar como se encontra a produção sobre alianças estratégicas intersetoriais realizou-se uma investigação bibliométrica junto a quatro

bases de dados, as quais foram selecionadas por serem bases reconhecidas e relevantes no campo das Ciências Sociais Aplicadas, sendo: EBSCO *Information Services*, JSTOR - *Journal Storage*, PROQUEST e Portal de Periódicos da Capes.

Alguns critérios iniciais foram estabelecidos na busca pelos artigos, como que fossem provenientes de periódicos revisados por especialistas, estivessem dentro do tempo delimitado dos últimos 10 anos (2004 – mar/2014) e que contivessem alguma das seguintes palavras chave: *Intersectoral Strategic Alliance*, *Intersectoral Alliance*, *Intersectoral Cooperation*, *Cross-sector Alliance*, *Cross-sector Cooperation*, *Tri-sector Cooperation*, *Interorganizational Collaboration*. Optou-se por escolher mais termos de buscas para que não fosse suprimido nenhum resultado, visto que pode estar sendo usado outro tipo de nomenclatura em determinado país para descrever tais tipos de Alianças. O resultado preliminar do levantamento bibliométrico é demonstrado na Tabela 2:

Base de Dados	Nº de Artigos	Selecionados
EBSCO	67	21
PROQUEST	93	15
JSTOR	192	11
PERIÓDICOS CAPES	218	35
TOTAL	570	82

Tabela 2: Levantamento Bibliométrico

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

No primeiro momento, a busca nas quatro bases indexou 570 artigos, sendo realizados destes a leitura do título e resumo (*abstract*). Dessa leitura foram selecionados 82¹ artigos para que fossem examinados em sua totalidade. Em primeira análise pode-se verificar disparidade entre os anos de produção, porém um discreto crescimento dos trabalhos relacionados ao tema, principalmente no ano de 2012. Observa-se no Gráfico 1, a distribuição da produção ao longo do período pesquisado:

¹ A relação dos 82 artigos selecionados encontra-se disponível no Apêndice A deste trabalho.

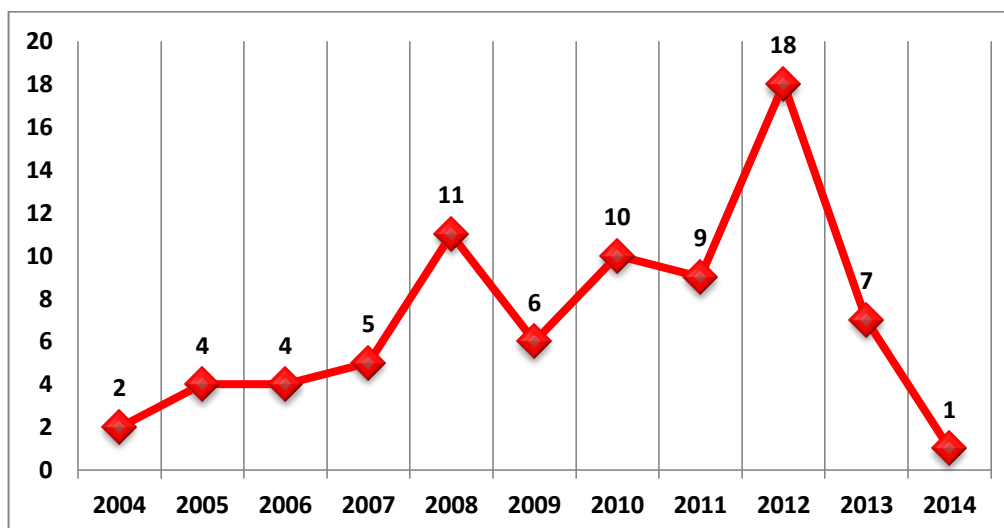


Gráfico 1: Produção durante o tempo delimitado²

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Os artigos selecionados versam sobre diversos temas relacionados às alianças estratégicas intersetoriais e de acordo com a aproximação foram agrupados conforme disposto no Quadro 3:

Assuntos abordados nos Artigos	
Alianças intersetoriais para responsabilidade social	2
Aprendizagem em colaboração interorganizacional	1
Artigo de revisão dos estudos sobre redes para gestão pública	1
Benefícios das alianças intersetoriais	2
Caminhos e modelo para colaboração intersetorial	1
Características de grupos de interesse (<i>lobby</i>)	2
Características de parcerias	4
Colaboração para melhoria dos serviços prestados pelo Estado	1
Colaboração para o desenvolvimento econômico	1
Colaboração para o desenvolvimento sustentável	3
Controle de gestão nas relações	5
Criação de Valor na colaboração intersetorial	3
Cultura organizacional	1
Desafios a colaboração	1
Eficácia nas relações intersetoriais	3
Fatores de sucesso/insucesso das parcerias	13
Formação de parcerias	1
Fundação de Ongs	1

² No Gráfico 1 foram excluídos da contagem 5 artigos que não versavam sobre alianças intersetoriais, como poderá ser verificado no Quadro 3.

Gestão Estratégica da colaboração	2
Heterogeneidade dos parceiros em aliança para responsabilidade social	1
Impactos das colaborações intersetoriais	1
Inovação por meio da colaboração	4
Instrumento de auxílio a decisão em colaborações	1
Intermediação para catalisar e facilitar a parceria intersetorial	2
Mega redes	1
Não tratam de alianças intersetoriais	5
O discurso e a colaboração	1
Organizações intermediadoras para formação de alianças	1
Parceria para solução de um problema específico	3
Parceria relacionada a solução de problemas sociais	5
Parcerias intersetoriais para auxílio no acesso a novos mercados	1
Por que ou para que são formadas alianças intersetoriais	3
Redução de incertezas na formação de alianças	1
Tipos de colaboração	3
Tradição em colaboração	1
Total de artigos	82

Quadro 3: Assuntos abordados nos artigos selecionados

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Pode-se observar bastante heterogeneidade quanto aos temas abordados nos artigos e que o único que teve maior disparidade em relação aos demais foi o que aborda sobre fatores propulsores do sucesso ou insucesso nas parcerias intersetoriais.

Excluindo 5 artigos que não tratavam sobre o tema, os demais 77, de alguma maneira, contribuem para o campo de estudo em alianças estratégicas intersetoriais, uns em maior grau do que outros, portanto, no Quadro 4 serão apresentados, de forma sintética, os artigos escolhidos pela autora com maior afinidade ao tema e problema que essa pesquisa visou responder:

Trabalho	Autor(es)	Publicação	Ano	Aspectos importantes
The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances	GULATI, R.; WOHLGEZOGEN, F.; ZHELYAZKOV, P.	Academy of Management Annals	2012	O artigo trata das fases de seleção de parceiros, projeto de aliança e dinâmica pós-formação das colaborações.
Uncertainty reduction mechanisms in cross-sector alliances in Latin America	KOLJATIC, M.; SILVA, M.	Journal of Business Research	2008	O estudo explora mecanismos de redução de incertezas.
The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature	BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M.	Public Administration Review	2006	Os autores apresentam 22 proposições que se relacionam com colaborações de sucesso.

Adaptative responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships	SEITANIDI, M. M.	Emergence: Complexity & Organization	2008	O caso estudado apresenta a falha de uma parceria social intersetorial, discutindo mecanismos para o sucesso e fracasso.
Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages	AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M.	Nonprofit and Voluntary Sector Quartely	2012	O artigo avalia aspectos de criação de valor em colaboração intersetorial.
Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes	AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M.	Nonprofit and Voluntary Sector Quartely	2012	O artigo avalia aspectos de criação de valor em colaboração intersetorial.

Quadro 4: Artigos mais relevantes à pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Gulati, Wohlgezogen e Zhelyazkov (2012) destacam que a maioria dos insucessos em colaborações interorganizacionais ocorrem por falta de cooperação dos parceiros, decorrente do desalinhamento dos interesses individuais. No trabalho de Seitanidi (2008) a autora apresenta um caso de falha de uma parceria social intersetorial, discutindo também mecanismos para o sucesso e fracasso e, demonstra ainda que, quando a intenção estratégica dos atores sociais é prescritiva, ela aprisiona as possibilidades de mudança.

Fator bastante evidenciado em vários trabalhos foi em relação à experiência dos parceiros em alianças anteriores. Koljatic e Silva (2008), comentam que esta experiência aparece para determinar a presença de alguns mecanismos ou não na parceria, o estudo explora esses mecanismos de redução de incertezas que surgem no contexto da formação de aliança.

Bryson, Crosby e Stone (2006) fazem uma revisão da literatura sobre a colaboração, os autores destacam que surgiram muitos estudos sobre intersetorialidade, mas poucos apresentam orientações de implementação, portanto apresentam 22 proposições que relacionam-se com colaborações de sucesso:

Proposição 1: Como todas as relações interorganizacionais, colaborações intersetoriais são mais propensas a se formar em ambientes turbulentos. Em particular, a formação e a sustentabilidade das colaborações intersetoriais são afetados pela condução e restringindo forças nos ambientes competitivos e institucionais.
Proposição 2: Os formuladores de políticas públicas estão mais propensos a tentar colaboração intersetorial quando eles acreditam que os esforços separados de diferentes setores para resolver um problema público falharam ou são susceptíveis de falhar, e as falhas reais ou potenciais, não pode ser fixado pelos setores que atuam sozinhos.
Proposição 3: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando um ou mais mecanismos que ligam, como patrocinadores poderosos, um acordo geral sobre o problema, ou redes já existentes, estão em vigor no momento da sua formação inicial.
Proposição 4: A forma e o conteúdo dos acordos iniciais de uma colaboração, bem como os processos utilizados para formulá-las, afetam os resultados do trabalho da colaboração.
Proposição 5: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando elas se comprometeram com patrocinadores e campeões eficazes em muitos níveis que fornecem liderança formal e informal.
Proposição 6: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando elas estabelecem com as partes interessadas internas e externas a legitimidade da colaboração como uma forma de organização, como uma entidade separada e como uma fonte confiável de interação entre os membros.
Proposição 7: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando as atividades de construção de confiança (como nutrir a compreensão intersetorial e multi cultural) são contínuas.
Proposição 8: Porque o conflito é comum em parcerias, colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando os parceiros utilizam recursos e táticas para equalizar o poder e gerir conflitos de forma eficaz.
Proposição 9: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando se combinam planejamento deliberado e emergente; planejamento deliberado é enfatizado mais em colaborações obrigatórias e planejamento emergente é enfatizado mais em colaborações não obrigatórias.
Proposição 10: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando seu planejamento faz uso de análise dos <i>stakeholders</i> , enfatiza a capacidade de resposta aos principais interessados, usa o processo para construir a confiança e a capacidade de gerir conflitos e se baseia em competências distintivas dos colaboradores.
Proposição 11: Estrutura colaborativa é influenciada por fatores ambientais, tais como a estabilidade do sistema e o propósito estratégico da colaboração.
Proposição 12: Estrutura colaborativa é provável que mude ao longo do tempo por causa da ambiguidade da participação e da complexidade em ambientes locais.
Proposição 13: A estrutura de colaboração e da natureza das tarefas executadas no nível do cliente são susceptíveis de influenciar a eficácia geral de uma colaboração.
Proposição 14: Mecanismos de regimento formais e informais são susceptíveis de influenciar a eficácia da colaboração.
Proposição 15: Colaborações envolvendo atividades de planejamento no nível do sistema são susceptíveis de envolver maior negociação, seguido por colaborações com foco em parcerias do nível administrativo e parcerias de prestação de serviços.
Proposição 16: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ter sucesso quando elas constroem recursos e táticas para lidar com os desequilíbrios de poder e choques.
Proposição 17: Lógicas institucionais competem provavelmente dentro de colaborações intersetoriais e podem influenciar significativamente na medida em que as colaborações podem concordar com elementos essenciais de processos, estrutura, governança e resultados desejados.

Proposição 18: Colaborações intersetoriais são mais susceptíveis de criar valor público quando elas constroem em indivíduos e organizações interesses próprios e pontos fortes característicos de cada setor ao encontrar formas de minimizar, superar ou compensar as fraquezas características de cada setor.

Proposição 19: Colaborações intersetoriais são mais susceptíveis de criar valor público quando produzem efeitos positivos de primeira, segunda e terceira ordem.

Proposição 20: Colaborações intersetoriais são mais susceptíveis de criar valor público quando são resistentes e se envolvem em reavaliações periódicas.

Proposição 21: Colaborações intersetoriais são mais propensas a ser bem sucedidas quando têm um sistema de responsabilização que rastreia insumos, processos e resultados; usam uma variedade de métodos para recolher, interpretar e utilizar dados; e usa um sistema de gerenciamento de resultados que é construída sobre relações fortes com políticos chave e circunscrições profissionais.

Proposição 22: A expectativa normal deveria ser que o sucesso vai ser muito difícil de alcançar em colaborações intersetoriais.

Quadro 5: Proposições relacionadas à colaboração intersetorial

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bryson, Crosby e Stone (2006, p. 46-52, *tradução nossa*)

Segundo os autores, por meio da análise das proposições sugeridas, o apoio do ambiente institucional é fundamental para legitimar a colaboração intersetorial.

Os próximos dois artigos são complementares, divididos em duas publicações da *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* de 2012, em que James E. Austin (citado no subitem 2.5.1) em parceria com May Seitanidi avaliam aspectos de criação de valor (econômico, social e ambiental) em colaboração intersetorial. Os autores desenvolvem um quadro conceitual e analítico com componentes de criação de valor, sendo estes: novos termos de referência para definir e analisar a criação de valor; os estágios de colaboração e a variação entre os diferentes tipos de relações de colaboração; os processos de parceria que descompactam a dinâmica de criação de valor; e, os resultados de colaboração que analisam os benefícios e custos em vários níveis.

Austin e Seitanidi (2012) sugerem que maior valor é criado usando todos os níveis de análise: micro, meso e macro, passando de movimentos de criação exclusiva de valor para a cocriação de valor. O quadro desenvolvido pelos autores atribui igual importância a todas as formas de valor (econômico, social e ambiental) e a todos os tipos de atores (indivíduos, organizações e sociedade), fornecendo caminhos analíticos para avaliar a criação de valor de forma holística.

2.3.3 Contexto Brasileiro

Há relativamente poucos estudos que examinam a formação de alianças estratégicas intersetoriais no contexto brasileiro. Nessa seção, são apresentados os principais pontos dos artigos selecionados nos periódicos A2 brasileiros (INOJOSA, 1998; VIANA, 1998; JUNQUEIRA, 1998; 2000a; JUNQUEIRA, 1998; 2000b; FISCHER, 2005; FISCHER; COMINI, 2012). Mais alguns trabalhos foram encontrados por meio das referências citadas nos artigos, bem como em pesquisa livre em sites como Scielo e *Google Scholar*.

Os trabalhos mais antigos (1998 e 2000) destacam que a discussão sobre intersectorialidade no Brasil é recente, sendo que o principal desafio consiste em derrubar modelos tradicionais verticalizados institucionalizados. No trabalho de Inojosa (1998), por exemplo, nota-se a tentativa da proposição de um novo modelo de estrutura organizacional de governo, considerando o critério de departamentalização, a missão e a organização do trabalho, sendo que isso traria a mudança de um paradigma tradicional para um novo modelo agregando a intersectorialidade, o foco é dado à articulação de conhecimentos e estruturas para solução de problemas sociais. Ainda de forma teórica, Junqueira (2000b) argumenta que o modelo setorializado não responde mais às necessidades da população, propondo a utilização de agendas sociais para organizar o processo de planejamento e implantação de ações. Já Junqueira (2000a), discute a intersectorialidade e a transectorialidade como processos de integração de saberes e experiências. Para Viana (1998), muitos órgãos ou secretarias públicas resistem a mudança nos seus modelos de prestação de serviços, principalmente com medo de perder poder e recursos, desta forma, colocam inúmeros obstáculos à criação, por exemplo, de políticas intersectoriais.

De maneira empírica, Junqueira (1998b) analisa uma proposta de uma prefeitura municipal no estado do Piauí de integrar os setores de saúde, educação e agricultura, com intuito de elaborar um plano para o desenvolvimento rural. Também com este intuito, Junqueira (1998a) discute a mudança (na época) que se pretendia na gestão da prefeitura municipal de Fortaleza, partindo da descentralização e da intersectorialidade.

Fischer e Comini (2012) examinam a questão do encaminhamento da questão do desenvolvimento sustentável como responsabilidade para tratar como empreendedorismo; as autoras refletem que iniciativas mais maduras surgiram e as práticas de responsabilidade corporativa indicam que o conceito de filantropia tem sido deixado para trás, o estágio tem crescido para estratégias de sustentabilidade corporativa.

O outro artigo indexado na pesquisa (FISCHER, 2005) foi analisado na continuidade deste subitem, visto que necessita de uma conceituação anterior, pois os trabalhos são fruto de uma pesquisa maior em colaboração.

Há alguns anos, o *Institute for Development Research* de Boston recebeu uma ajuda financeira da *Ford Foundation* para que fosse conduzida uma análise exploratória sobre a colaboração intersetorial na Índia, África do Sul e Brasil. Ao Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) da Universidade de São Paulo, sob a direção de Rosa Maria Fischer, foi imputado à tarefa de realizar a pesquisa no Brasil. A pesquisa iniciou-se em 1998 e foi pioneira no país sobre o tema. A pesquisa do *Institute for Development Research* denomina-se “*No-governmental organizations and the marketization of development*” e as comparações internacionais foram divulgadas no ano de 2000. O relatório da versão brasileira foi divulgado inicialmente pelo site do CEATS e, posteriormente, deu origem à publicação do livro “O desafio da colaboração - práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor” de Rosa Maria Fischer, publicado em 2002. O estudo brasileiro visou conhecer as particularidades do processo de formação e consolidação de alianças estratégicas intersetoriais, sendo que formas de parceria detectadas foram analisadas, bem como colocou-se em pauta a reflexão sobre as ONGs, os movimentos populares, as atividades associativas, entre outros (CEATS, 2014; FISCHER, 2002). Após o estudo comparativo entre os três países pelo *Institute for Development Research*, alguns pontos comuns foram identificados:

- os empreendimentos de ação social eram prioritariamente dirigidos às áreas de educação, capacitação para o trabalho e assistência social;
- a aliança trazia bons resultados para os parceiros, em termos de fortalecimento institucional, aperfeiçoamento da gestão e aumento de recursos para as organizações da sociedade civil. Para as empresas, trazia fortalecimento da imagem e capacitação para lidar com a inovação;

- a gestão dessas alianças intersetoriais não é um processo fácil e não assegura o sucesso do empreendimento social. Alguns desafios identificados foram: a necessidade de compartilhar o controle nas decisões; a perspectiva de compatibilidade entre culturas organizacionais diferentes; e a adequação de ferramentas gerenciais para viabilizar fluidez da comunicação e consistência das avaliações (FISCHER, 2005, p. 6).

Em 1999, a CEATS realizou uma nova pesquisa intitulada “Estratégias de Empresas no Brasil: atuação social e voluntariado”, em que um questionário foi enviado a 1.200 empresas, sendo que as análises se basearam nas respostas de 300 questionários retornados (CEATS, 2014; FISCHER, 2002). Dessa pesquisa o resultado mais surpreendente foi que 56% das empresas respondentes declararam investir em alguma atividade de cunho social ou comunitário, porém pela característica genérica do trabalho, não se pode diferenciar se são ações pontuais ou contínuas (FISCHER, 2002).

Posteriormente, entre 2001 e 2002, o CEATS realizou outra pesquisa: “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, a qual foi concebida em 3 etapas: na primeira etapa foi realizada uma *Survey* da qual participaram 385 respondentes da amostra de 2.085 empresas, na segunda etapa foram analisados os dados qualitativos de uma subamostra de 60 empresas e por fim, as características, implementações e resultados passaram a ser objeto de análise por meio de estudos de caso e *Workshops* de modelagem e discussão (FISCHER, 2003).

A racionalidade para que se estabeleçam alianças estratégicas intersetoriais, de acordo com Fischer *et al.* (2003b), está na complexidade e interdependência das questões sociais atuais, sendo que isoladamente não é mais possível responder aos desafios que se apresentam à sociedade, e a complementaridade (das alianças estratégicas intersetoriais) leva a resultados mais satisfatórios. A existência de projetos de parceria foi encontrada em 85% das empresas que participaram da pesquisa, sendo que em 80,2% desses casos as alianças contam com a participação de organizações do Terceiro Setor, 55,5% são com órgãos governamentais e 47,3% das vezes há a participação de outras empresas, o que pode ser melhor visualizado na Figura 3, sendo que a forma mais frequente de atuação social das empresas é de caráter filantrópico (FISCHER, 2003).

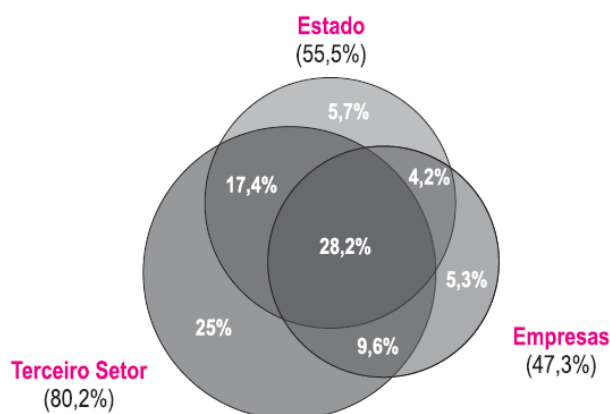


Figura 3: Composição das Alianças entre setores

Fonte: Fischer (2005, p. 13)

Além da contribuição teórica com reflexões sobre o tema e também empírica com apresentação de dados no contexto brasileiro, a pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social” contribuiu com o desenvolvimento de um instrumento de avaliação e monitoramento das alianças. O instrumento desenvolvido pela CEATS conta com 8 categorias de avaliação, que estão pautadas na análise da pesquisa realizada e nas características dos 7 C’s propostos por Austin (ver subitem 2.3.1). As 8 categorias de avaliação que compõem o instrumento são:

1. Alinhamento de expectativas;
2. Estratégias;
3. Comprometimento;
4. Comunicação;
5. Papéis;
6. Recursos;
7. Agregação de Valor;
8. Sistemas de Avaliação.

Esse instrumento de avaliação foi utilizado neste trabalho como base para um roteiro semiestruturado de perguntas e o mesmo é melhor caracterizado na seção de Metodologia deste trabalho.

Fischer *et al.* (2003, p. 10) afirmam que “o processo de avaliação e monitoramento é relevante para manter a relação de transparência com todos os

envolvidos no projeto, além de ser essencial para o acompanhamento e melhoria dos processos e resultados e da efetividade das ações”.

Teodósio (2011), salienta que iniciativas de parceria e modernização das políticas públicas, bem como a aproximação dos atores da sociedade, são algumas demonstrações de mecanismos que podem aumentar a efetividade de projetos sociais. O que não se pode perder de vista, conforme acentua Mendonça (2007), é que colaboração intersetorial não será isenta de custos, porém:

Gerar e manter parcerias tem um preço, no entanto, muitas empresas já começam a perceber que uma das melhores maneiras de reforçar a competitividade, por meio de atividades responsáveis, é aproveitar as sinergias que podem ser obtidas tanto em alianças estratégicas em comunidades para a realização conjunta de atividades produtivas, quanto por ações junto a organizações da sociedade civil focadas no desenvolvimento socioambiental (MENDONÇA, 2007, p. 6).

Ao mesmo tempo em que as alianças estratégicas intersetoriais podem assumir parte relevante na solução de problemas sociais, há de se destacar, conforme aponta Teodósio (2011), que existe hoje a cultura do “politicamente correto”, mas há uma grande diferença entre as boas intenções e o que é feito com intenção real de gerar resultados.

Na sequência, discorre-se o campo em análise, iniciando com a contextualização do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) e suas especificidades e desdobramentos.

2.4 PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DO BIODIESEL - PNPB

Por definição da Lei 11.097 de 2005 o Biodiesel é um “biocombustível derivado de biomassa renovável para uso em motores a combustão interna com ignição por compressão ou, conforme regulamento, para geração de outro tipo de energia, que possa substituir parcial ou totalmente combustíveis de origem fóssil”, e ainda por definição mais técnica da Resolução da ANP N. 14 de 2012 é um “combustível composto de alquil ésteres de ácidos carboxílicos de cadeia longa, produzido a partir da transesterificação e/ou esterificação de matérias graxas, de gorduras de origem vegetal ou animal”.

Isso significa que o Biodiesel surge como uma opção viável tanto para redução da emissão de gases poluentes, devido à queima de combustíveis fósseis, quanto para diminuição da utilização de recursos não renováveis como o Petróleo, pois é um combustível biodegradável que pode ser produzido por meio de diferentes matérias primas obtidas de vegetais, como: soja, mamona, girassol, dendê, babaçu, amendoim, pinhão manso, e outros, e ainda materiais como gorduras animais, óleo de cozinha, dentre outros.

Ponto a se notar é que as pesquisas sobre o Biodiesel no Brasil vinham ocorrendo muito tempo antes da implantação do PNPB, tanto que foi um dos primeiros países a promover iniciativas pioneiras de testes com diversas matérias primas. Os testes foram tão aprofundados que chegaram a ser enviados cerca de 300 mil litros de PRODIESEL (denominação na época no Brasil) a todos os fabricantes de veículos e motores diesel no Brasil durante os anos de 1981 a 1982 (PARENTE, 2003).

O principal responsável por estes testes e pesquisas foi o professor Emérito da Universidade Federal do Ceará e presidente da Tecbio (Tecnologias Bioenergéticas Ltda) Me. Expedito José de Sá Parente (1940-2011). Parente com suas pesquisas concebeu o Biodiesel e o Bioquerosene e foi o responsável pelo registro da primeira patente de invenção do biodiesel em nível mundial (Patente PI – 8007957 de 1980), a qual entrou em domínio público devido à falta de uso comercial e da continuidade do apoio de políticas públicas do Governo, (PARENTE, 2003), fato que o responsável pelas pesquisas critica:

Infelizmente, os países subdesenvolvidos não têm o hábito de possuir tecnologia, pois estão sempre comprando essa preciosa mercadoria. E, mais uma vez, lamenta-se a inexistência do apoio de quem, por lei e direitos exclusivistas, concentrava os interesses nos negócios de combustíveis no Brasil (PARENTE, 2003, p. 12).

Após as iniciativas promissoras e bem sucedidas de Parente, mas infelizmente não aproveitadas, o Biodiesel ou Prodiesel ficou estagnado, ressurgindo novamente na Europa na década de 1990 com as mesmas características desenvolvidas no Brasil.

A partir de 2003, mais precisamente em 02 de julho de 2003, o Presidente da República do Brasil, instituiu um Grupo de Trabalho Interministerial que ficou

encarregado de apresentar estudos sobre a viabilidade de utilização do biodiesel como fonte alternativa de energia, cujo resultado culminou com o estabelecimento do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel como ação estratégica e prioritária (MME, 2014).

A forma de implantação do PNPB foi estabelecida por meio do Decreto de 23 de dezembro de 2003, o plano de trabalho foi aprovado em 31 de março de 2004 e o lançamento oficial do programa se deu em 06 de dezembro de 2004, data em que também lançou-se o Marco Regulatório o qual estabelece as condições legais para a introdução do biodiesel na Matriz Energética Brasileira (o Marco Regulatório será melhor discutido no subitem 2.2.2). Em 13 de janeiro de 2005 foi publicada a Lei 11.097, que dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira (MME, 2014).

O PNPB foi lançado sob as seguintes diretrizes:

- Implantar um programa sustentável, promovendo inclusão social;
- Garantir preços competitivos, qualidade e suprimento;
- Produzir o biodiesel a partir de diferentes fontes oleaginosas e em regiões diversas. (MME, 2014).

Observa-se que, imputado às diretrizes do PNPB, estão inseridas tanto ações para melhoria do aspecto econômico, quanto do social e do ambiental. Compreende-se então, conforme afirma Oliveira (2006), que, após muito tempo de busca exclusivamente pela promoção do crescimento econômico, compreende-se enfim que só isto não será o suficiente, e que cada vez mais as pessoas serão afetadas pelo processo de crescimento, ou seja, o progresso também deve levar em conta o fator humano a desenvolver.

Outro ponto incentivado pelo PNPB é a organização dos produtores rurais em Cooperativas. O MDA destaca algumas vantagens do cooperativismo para a Agricultura Familiar no PNPB:

- Com a venda coletiva, em quantidades maiores, é possível negociar melhores preços com as empresas; além disso, o transporte da matéria prima até o ponto de recebimento de forma coletiva diminui os custos do produto;
- Por meio da cooperativa é possível comprar equipamentos de beneficiamento dos grãos, como debulhador, descascador e secadores, aumentando o valor do produto e melhorando a sua qualidade;

- A assistência técnica pode ser assumida pela própria cooperativa, incluindo este custo no produto, ou por meio de um contrato à parte, desde que negociado antes com a empresa de biodiesel com Selo;
- Organizados em cooperativa, os agricultores familiares podem produzir o óleo vegetal, vender para empresa de biodiesel e empregar o farelo ou torta, que se obtém na extração do óleo do grão, para produção de ração animal ou de fertilizante. Este processo requer muita negociação, pesquisa de mercado e um estudo técnico aprofundado;
- Por meio do cooperativismo o agricultor se fortalece e pode melhorar a maneira com que se relaciona com o mercado, quer seja na venda da oleaginosa ou de seus outros produtos (MDA, 2013, p.32).

As organizações cooperativas são uma oportunidade de crescimento social e econômico para os produtores rurais. O poder de barganha de venda da mercadoria em maior quantidade para a Usina será com certeza mais valorizada que a venda única. Sem mencionar, outros ganhos não financeiros, como assistência técnica, treinamento para melhoria de algum processo, melhora na produtividade, dentre outros.

Quanto ao estímulo social, por meio da Instrução Normativa nº 01 de 05 de julho de 2005 e posteriormente pela atualização na Portaria nº 60 de 06 de setembro de 2012, o Ministro do Estado do Desenvolvimento Agrário dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão de uso do Selo Combustível Social. O Selo, segundo o MDA (2012), apresenta um conjunto de medidas que visam estimular a inclusão social da agricultura na cadeia produtiva do Biodiesel; há o enquadramento social de projetos ou empresas produtoras de biodiesel permitindo a essas melhores condições de financiamento, direitos de concorrência em leilões de compra de biodiesel, desoneração de alguns tributos, desde que garantam a compra de um percentual da matéria-prima de agricultores familiares ou das cooperativas que os representam.

Para que as empresas produtoras de Biodiesel obtenham o Selo, há um percentual de matéria prima que deve ser adquirida da agricultura familiar, a saber: 15% para aquisições provenientes das regiões Norte e Centro-Oeste, 30% para aquisições provenientes das regiões Sudeste, Nordeste e Semiárido, 35% na safra 2012/2013 e 40% a partir da safra 2013/2014 para aquisições provenientes da região Sul. Essas aquisições de matéria prima podem advir também das cooperativas representantes dos agricultores, desde que as mesmas sejam habilitadas de acordo com regulamentação, cuja quantidade de matéria-prima comercializada pela cooperativa deverá ser exclusivamente proveniente dos

cooperados possuidores de DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf) registrada na base de dados da SAF (Secretaria de Agricultura Familiar), sendo que serão permitidas aquisições de matéria-prima de cooperativas cujo quadro social contenha, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de agricultores com DAP registrada na base de dados da SAF. Outro ponto levado em consideração para concessão do Selo Combustível Social é o produtor de biodiesel assegurar assistência técnica e capacitação para a produção de matérias primas a todos os agricultores familiares diretamente pela equipe técnica do produtor de biodiesel ou por instituições/cooperativas/empresas por ele contratadas ou conveniadas (MDA, 2012).

De acordo com informações disponibilizadas pela Cartilha do MDA, as aquisições da agricultura familiar feitas por empresas portadoras do Selo Combustível Social evoluíram com o passar dos anos: Em 2006 foram R\$ 68,5 milhões, 2007: R\$ 117,5 milhões, 2008: R\$ 276,5 milhões, 2009: R\$ 677,34 milhões e no ano de 2010, as aquisições apresentaram uma evolução de 56% em relação ao ano anterior, alcançando a marca de R\$ 1,058 bilhão.

2.4.1 A importância da utilização do Biodiesel a partir da ótica do *Triple Bottom Line*

O fim principal de uma organização existir é dar lucro, ou seja, gerar resultado econômico, pois sem isso, não há como desempenhar outros papéis que lhe competem perante ao ambiente e a sociedade à qual está inserida.

A produção e uso do Biodiesel trazem benefícios que superam o âmbito econômico, abrangendo os três pilares do modelo intitulado como *Triple Bottom Line* (TBL): econômico, ambiental e social. O modelo *Triple Bottom Line* (tríplice linhas de resultados líquidos) ficou conhecido após a publicação do livro *Cannibals with forks* (Canibais com garfo e faca) de John Elkington, em 1997, e, em si não é definitivamente inédito, mas o que o autor questiona é se o capitalismo, assim como o canibal, seria mais civilizado se comesse com garfo e faca? (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Elkington utilizou o garfo como uma metáfora na qual cada “dente” que possui refere-se a uma das dimensões: econômica, social e ambiental em termos de resultados líquidos, ou seja, uma organização é acostumada a medir o seu lucro por meio do seu resultado líquido contábil, mas este se refere somente ao resultado econômico da organização, não abrangendo as demais dimensões, algo que também desse ser considerado.

Isso significa que o que Elkington defende com o modelo TBL é que há outras formas de se medir a riqueza da organização além do aspecto financeiro, como por exemplo, o capital humano e o ambiental, e isto também deveria ser apresentado no resultado líquido final da organização (*bottom line*), pois esses também são elementos que estão inclusos no processo de desenvolvimento das atividades para o bom desempenho da organização.

Apresenta-se na Figura 4 uma representação do modelo *Triple Bottom Line* desenvolvido por Elkington:

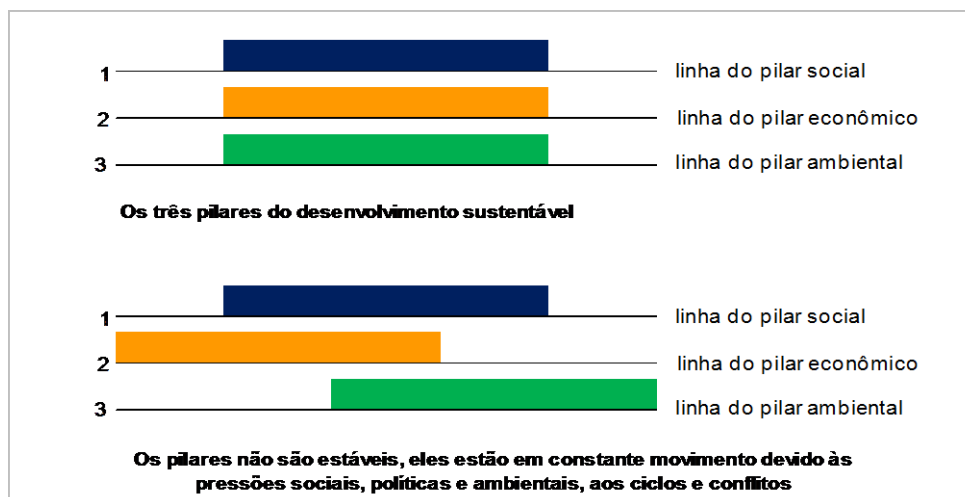


Figura 4: Modelo *Triple Bottom Line*

Fonte: Adaptado de Elkington (2001, pp. 76 e 77)

No entanto, um fator a ser considerado no modelo proposto por Elkington condiz a problemática a respeito de como operacionalizar para que as três dimensões caminhem em sincronia, e que não se tornem dúvidas e facilitadoras da hipocrisia de algumas organizações (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Atualmente, existem vários modelos que surgiram a partir do TBL, alguns ainda mais aprimorados, mas em todos se pode ver a essência demonstrada na

Figura 4, cujas linhas, pilares ou dimensões estão dispostas em conjuntos, embora diante de pressões possam ser afetadas diferentemente.

A ideia do TBL, de acordo com Barbieri e Cajazeira (2012), é que as três formas de capital, econômico, social e ambiental, aumentem ao longo do tempo por meio de uma gestão eficiente.

Para Savitz e Weber (2013), o TBL consegue capturar a essência da sustentabilidade organizacional, mensurando os impactos de suas atividades ao mundo, sendo que uma empresa com uma TBL positiva irá consecutivamente aumentar a lucratividade e o valor ao acionista no aspecto econômico, ambiental e social. Os autores apresentam algumas mensurações:

	Econômico	Ambiental	Social
Medidas Típicas	Vendas, Lucro, ROI	Poluentes emitidos	Relatórios de saúde e segurança
	Impostos Pagos	Emissões de Carbono	Impactos na comunidade
	Fluxos Monetários	Reciclagem e reutilização	Direitos humanos; privacidade
	Empregos Criados	Uso de água e energia	Responsabilidade do produto
	Relação com Fornecedores	Impacto dos produtos	Relação com os empregados

Quadro 6: Medidas Típicas para os fatores econômico, ambiental e social

Fonte: Adaptado de Savitz e Weber (2013, p.5, *tradução nossa*)

Nas palavras dos autores:

O quadro apresentado é uma simplificação exagerada, é claro. Relatórios financeiros tão significativos não podem ser reduzidos a apenas um número, então a sustentabilidade não se pode somar com precisão. Ainda não há nenhuma maneira de descrever com precisão ou completamente benefícios ambientais ou benefícios sociais com um número, e alguns dos próprios números exigem uma grande dose de explicação que é precisamente por isso que a maioria dos relatórios financeiros incluem páginas de discussão e análise de gestão (SAVITZ; WEBER, 2013, p. 5, *tradução nossa*).

Os autores afirmam que as mensurações não são fáceis de fazer, e chegar a uma consonância nas tríplices linhas de resultados líquidos não é tarefa fácil, mas é o que Elkington defende é a utilização de métodos que englobam a dimensão social e ambiental junto a já existente econômica, bem como colocar este assunto em pauta dentro das organizações.

Não é objetivo deste trabalho extenuar a operacionalização e aplicação do modelo TBL, mas sim mostrar de onde surgiu a discussão sobre os pilares econômico, social e ambiental, por meio da importância da utilização do Biodiesel para cada uma destas dimensões, o qual será demonstrado a partir do Quadro 7:

Triple Bottom Line: Biodiesel		
Econômico	Ambiental	Social
Diversificação da matriz energética Brasileira	Diminuição da emissão de gases poluentes provenientes dos combustíveis fósseis	Inclusão Social de produtores rurais ligados a agricultura familiar
Diminuição da exportação de grão <i>in natura</i>	Melhoria da qualidade do ar	Melhoria da qualidade de vida de agricultores familiares
Redução das importações do diesel de petróleo	Reuso de matérias primas, como óleo de cozinha e gorduras animais, que por muitas vezes não se dá um fim correto	Diminuição do êxodo rural e manutenção das comunidades devido a garantia da demanda por matéria prima
Aumento de Renda para agricultores familiares	Diminuição do impacto proveniente do diesel do petróleo	Assistência à agricultura familiar

Quadro 7: Triple Bottom Line - Biodiesel

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Quadro 7 apresenta algumas mensurações da importância da inserção do Biodiesel por meio da visualização de condições favoráveis tanto no âmbito econômico, quanto no ambiental e social. Pode-se dizer que, desde o lançamento do PNPB em 2004, o programa está pautado sobre uma variação do modelo TBL, pois a sustentabilidade do Biodiesel está sobre as três dimensões como mostra a Figura 5:

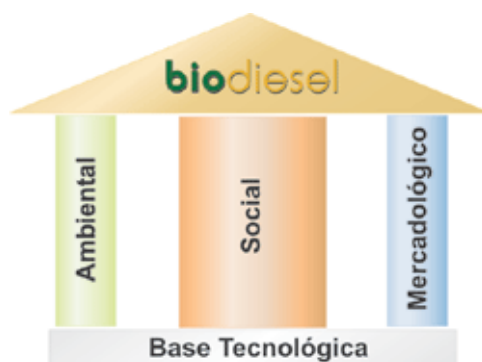


Figura 5: Dimensões do PNPB

Fonte: MME (2014)

É uma questão complexa pensar que todos os pilares serão alcançados e mantidos sempre na mesma proporção, mas observa-se que o PNPB está tentando fazer o seu papel pautando-se nestas diretrizes. Nesses dez anos de existência do PNPB muitos avanços tenham sido feitos, bem como muitos *gaps* foram encontrados, e são nesses pontos que os elos da cadeia precisam trabalhar para que o capital econômico, ambiental e social continue a evoluir ao longo do tempo.

2.5O MARCO REGULATÓRIO DO BIODIESEL NO BRASIL

Nessa seção será discorrido a respeito do início das pesquisas sobre a viabilização do Biodiesel no Brasil, seu marco regulatório, as peculiaridades e leis que as regem, fontes de financiamento específicas a esse mercado e também sua forma de comercialização.

2.5.1 O início dos estudos de viabilidade

Sachs (2007) afirma que as políticas lançadas pelo Estado são caracterizadas como uma tentativa de restabelecer a harmonia perdida entre desenvolvimento e meio ambiente, sendo necessária a implantação de um conjunto coerente de medidas.

Para Costa e Castanhar (2003) as reformas estruturais no Brasil começaram a ser empreendidas nos anos 1990, porém, com estas, aumentaram-se as assimetrias como acréscimo do desemprego, agravando o efeito deixado pelos anos 1980, quando a crise da dívida externa e a interrupção de um longo ciclo de crescimento econômico aprofundaram as desigualdades sociais, conjuntura esta que demandava por ações e serviços sociais, especialmente os de natureza compensatória. O fato é que mudanças, pequenas ou monumentais, rompem ciclos firmados em longo prazo:

Se mudanças políticas e econômicas precisam enfrentar estruturas que não hesitam em defender seus privilégios a qualquer preço, alterações no estilo de vida, por seu lado, colocam desafios de igual ou maior complexidade. Para dizer o mínimo sobre o conservadorismo de nossos atos, poucos se arriscariam a modificar seu viver suntuário por um estilo frugal próximo ao de Elias, ou de Ikonan, à base de mel e gafanhotos (CARVALHO, 2007, 28).

As pressões dos países mais desenvolvidos pelo descobrimento de energias alternativas as não renováveis tem influencia sobre a questão do País ter reacendido as pesquisas sobre o Biodiesel? Por que então o País perdera a primeira patente a nível mundial de invenção do Biodiesel pelo desuso? A diversificação da matriz energética se tornara tão importante para um país sob o comando exclusivista de uma Estatal na questão energética?

Muitas destas perguntas podem ser pelo menos abrandadas com o entendimento de que a estratégia do Brasil é reforçar sua posição em compromissos internacionais. Outro ponto a ser considerado, conforme ressalta Carvalho (2007) é que o aquecimento global está obrigando o desenvolvimento de fontes de energias renováveis, não deixando opção de escolha aos países. Diante destes fatos, a inserção do fator social, como no PNPB, agrega valor a um programa que seria lançado. Importante questão a se destacar, é o arranjo institucional do PNPB:

O PNPB destaca-se também pelo inovador arranjo institucional de decisão estruturado para desenhá-lo. Ao longo de seus dezoito meses de formulação, o PNPB contou com a participação ativa de múltiplos atores governamentais, representantes de diferentes Pastas ministeriais, e de diversos atores da sociedade civil, promovendo, inclusive, a participação de atores com interesses historicamente opostos: os representantes dos sindicatos dos trabalhadores rurais e representantes da indústria de processamento da matéria prima e da agricultura empresarial. Ao se observar o desenho institucional do PNPB, verifica-se que estes mesmos

atores sociais assumem papel central na implementação da política pública, de modo a compartilharem com o Estado a responsabilidade pelo seu processo de gestão (PEDROTI, 2011, p. 19).

Em 30 de outubro de 2002, período governado então pelo presidente Fernando Henrique Cardoso (seu último ano de governo), foi instituído por meio da Portaria nº 702, o Programa Brasileiro de Desenvolvimento Tecnológico de Biodiesel – PROBIODIESEL. Nesta ocasião, pela mesma Portaria, ficou designado o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) para coordenação da rede de pesquisa e desenvolvimento tecnológico para avaliar a viabilidade técnica, socioambiental e econômica do mercado brasileiro de biodiesel, contando também com a participação de centros de pesquisa e associações empresariais.

Em 1º de janeiro de 2003 assume o governo do país Luiz Inácio Lula da Silva e, no primeiro ano do seu governo, o PROBIODIESEL é extinto e substituído por uma Comissão Executiva Interministerial e um Grupo Gestor encarregados de realizar estudos para verificar a viabilização da produção e uso de Biodiesel no Brasil. Destes estudos surge em 2004, o PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DO BIODIESEL (PNPB). De acordo com a análise de Pedroti (2011) o PROBIODIESEL, distancia-se do PNPB devido a priorizar somente a preocupação na produção do biodiesel a partir do óleo de soja e de não haver preocupação com a questão da inclusão social.

2.5.2 O Marco

Em 06 de dezembro de 2004 foi lançado oficialmente o PNPB. Por meio da Medida Provisória MP 214/04 ficou atribuída a Agência Nacional do Petróleo (ANP) a regulamentação da cadeia de produção e uso do biodiesel, esta Medida Provisória foi logo substituída pela Lei 11.097/2005, que introduziu em definitivo o biodiesel na matriz energética brasileira, ampliando a competência administrativa da ANP, que passou a chamar-se Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Sob a ANP recaem todas as atribuições de regulação, fiscalização, controle de

qualidade, distribuição, revenda e comercialização do biodiesel e da mistura óleo diesel-biodiesel (BX³) (LEI 11.097/05).

A Lei 11.097/05 e posteriormente a Resolução n. 06/09 da CNPE e Medida Provisória 647/2014 estabeleceram os percentuais mínimos para mistura do biodiesel ao diesel, que deve seguir o padrão:



Figura 6: Percentuais para mistura do Biodiesel ao Diesel

Fonte: Elaborado pela autora (2014) com base na Lei 11.097/2005, Resolução CNPE n. 06/09 e Medida Provisória 647/2014

Segundo o MME/EPE (2013), no Plano Decenal de Expansão de Energia 2022, de 2005 até dezembro de 2012 foram adicionados 11 bilhões de litros de biodiesel ao diesel fóssil e não há previsão de mudança deste percentual até o ano de 2022, pois isso demandaria uma revisão da Lei que institui o PNPB. Verifica-se pela Medida Provisória 647 de 2014 que isso não ocorrera, visto que até o final de 2014 ter-se-á duas alterações no marco.

O setor de Biodiesel clama há tempos por um novo marco regulatório, sendo que o mesmo indica que o setor poderia suprir hoje até uma demanda de B20. A Associação dos Produtores de Biodiesel do Brasil (APROBIO) defende a criação de um novo marco regulatório do PNPB, baseando-se especialmente na evolução anual da produção, da demanda e da capacidade nominal autorizada pela ANP:

³ BX refere-se à mistura do Biodiesel ao Diesel, onde o B=Biodiesel e o X=Diesel na proporção que é acrescentado, por exemplo, em uma mistura de 5% de Biodiesel a nomenclatura seria: B5.

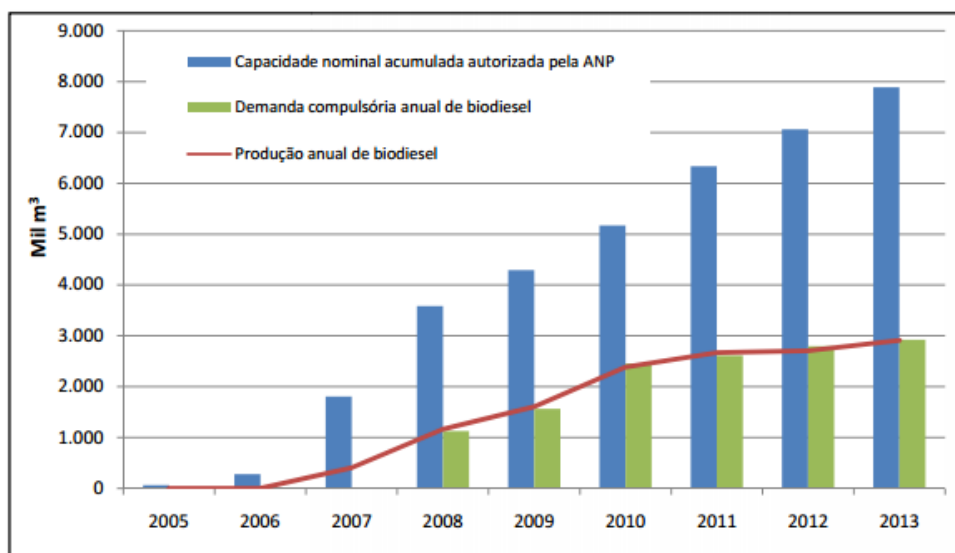


Gráfico 2: Evolução Anual da Produção, da Demanda Compulsória e da Capacidade Nominal autorizada pela ANP no País

Fonte: Boletim Mensal do Biodiesel da ANP (Outubro/2014)

O que se observa no Gráfico 2 é a ociosidade de um setor com potencial não só de produção, mas também de conter, por exemplo, a importação de diesel para o Brasil. Torna-se importante, por parte do Governo, a observação da situação das Usinas pertencentes ao setor, para que se possa garantir competitividade e crescimento deste mercado em longo prazo.

2.5.3 Regime Tributário

A Lei n. 11.116, de 18 de maio de 2005 foi a primeira a dispor sobre o Registro Especial na Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda de produtor ou importador de biodiesel e sobre a incidência da Contribuição para o PIS/PASEP e do COFINS sobre as receitas decorrentes da venda do Biodiesel. De acordo com o disposto nesta Lei, o produtor ou importador de biodiesel será cobrado uma única vez ao ano, sobre a receita bruta auferida, as alíquotas de 6,15% e 28,32% respectivamente, sendo que poderá optar pelo regime especial de apuração e pagamento no qual os valores são fixados respectivamente em R\$ 120,14 e R\$ 553,19 por metro cúbico (BRASIL, 2005).

A Lei também regulamenta que as alíquotas poderão ter coeficientes de redução diferenciados em função da matéria-prima utilizada na produção, do produtor-vendedor, da região de produção dessa matéria-prima e do tipo de seu fornecedor.

Posteriormente houve o Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, alterado pelo Decreto nº 5.457, de 6 de junho de 2005, alterado pelo Decreto nº 6.606, de 21 de outubro de 2008, alterado pelo Decreto hoje em vigor nº 7.768, de 27 de junho de 2012.

O coeficiente hoje fixado para redução da contribuição para o PIS/PASEP e COFINS é de 0,7802, sendo que com a utilização deste coeficiente as alíquotas sobre a importação e sobre a receita bruta da venda do Biodiesel ficam reduzidas em respectivamente R\$ 24,61 e R\$ 121,59 por metro cúbico. Os coeficientes de redução diferenciados ficam fixados em: 0,8129 para o Biodiesel fabricado com mamona ou fruto, caroço ou amêndoa de palma produzido nas regiões norte e nordeste e no semiárido ou R\$ 22,48 e R\$ 103,51 por metro cúbico respectivamente; e 0,9135 para o Biodiesel fabricado com matéria prima advinda de agricultores familiares enquadrados no PRONAF ou R\$ 10,39 e R\$ 47,85 respectivamente (Art. 3º, Parágrafo Único do Art. 3º e Art. 4º do Decreto 7.768/12).

Quanto às alíquotas referentes ao ICMS estas ficam a cargo da determinação de cada Estado, sendo que devem seguir apenas a determinação do Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) por meio do Convênio ICMS 113/06 que limita a 12% a cobrança do ICMS incidente sobre o Biodiesel.

2.5.4 Leilões de Biodiesel

A adição do Biodiesel ao diesel de Petróleo passou a ser obrigatória a partir de 1º de janeiro de 2008, portando foi necessário organizar também a forma de comercialização deste mercado, visto que o mesmo não segue os mesmos padrões de uma mercadoria ou serviços vendido livremente pela indústria. A Resolução CNPE n. 5 de 2007 foi a primeira a tratar sobre a estruturação da comercialização do Biodiesel, estabelecendo o que se segue:

- Determina que todo o biodiesel necessário para atendimento ao percentual mínimo obrigatório será comercializado mediante leilões públicos;
- Atribui à ANP a responsabilidade por promoção dos leilões;
- O MME poderá solicitar a realização de leilões em quantidades específicas superiores à demanda necessária ao atendimento do percentual mínimo obrigatório;
- A ANP deverá considerar que até 80% do volume de biodiesel total a ser comercializado seja proveniente de fornecedores detentores do Selo “Combustível Social” (CNPE n. 5/07).

A Portaria do Ministério de Minas e Energia n. 476, de 15 de agosto de 2012, estabelece seis etapas para consolidação dos leilões: habilitação dos fornecedores; apresentação das ofertas pelos fornecedores; seleção das ofertas pelos adquirentes, com origem exclusiva em fornecedores detentores do selo "Combustível Social"; reapresentação de preços das ofertas pelos fornecedores; seleção das demais ofertas pelos adquirentes, com origem em quaisquer fornecedores, com ou sem selo "Combustível Social"; consolidação e divulgação do resultado final (MME, Portaria 476,12, Art. 7).

Foram realizados até dezembro de 2014 40 leilões públicos. Segundo a ANP (2014) do 1º ao 4º leilão foi utilização o sistema do Banco do Brasil “Licitações-e”: ofertas, divididas em até 3 itens, classificadas por preço; do 5º ao 7º e do 17º em diante, utiliza-se o pregão eletrônico do “ComprasNet”, em lotes, com disputa por preço; do 8º ao 16º os leilões foram presenciais. Segundo informações do BiodieselBR⁴ (2014) a partir do 26º leilão a Petrobrás passou a comprar biodiesel após a compra das distribuidoras, essa aquisição aparece como nome de lote Petrobrás.

2.5.5 Fontes de Financiamento

Para o aporte financeiro no novo setor, algumas fontes de financiamento foram criadas. Em dezembro de 2005 o Banco Nacional do Desenvolvimento

⁴ Acesso mediante senha pessoal (para assinantes).

Econômico e Social (BNDES) aprovou o Programa de Apoio Financeiro a Investimentos em Biodiesel para apoiar investimentos em todas as fases, inclusive no que se refere à armazenagem e à logística do escoamento da produção, sendo que o BNDES financiará até 90% dos itens passíveis de apoio para projetos de empresas com Selo Combustível Social, ou de até 80% para os demais projetos. Para estimular o programa, o BNDES ampliou em 25% o prazo total de financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos com motores homologados para utilizar, pelo menos, 20% de biodiesel ou óleo vegetal bruto adicionado ao diesel (BNDES, 2004).

Outro banco a oferecer aporte é o Banco do Brasil, por meio do Programa BB de Apoio à Produção e Uso de Biodiesel que oferta linhas de financiamento de custeio, investimento e comercialização, colaborando para a expansão do processamento de biodiesel no país, a partir do incentivo à produção de matéria-prima, à instalação de plantas agroindustriais e à comercialização. Tem como público alvo os produtores rurais (familiares e empresariais), as cooperativas e as empresas de comercialização e distribuição (BANCO DO BRASIL, 2014).

Também, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) oferece linhas de financiamento: o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Rural do Nordeste (RURAL) destinado a produtores rurais, cooperativas e associações; o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Agroindústria do Nordeste (AGRIN) destinado a empresas agroindustriais, cooperativas e associações; e o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) destinado a determinados setores produtivos (BND, 2014).

Mais uma importante fonte de acesso a financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis ao setor é a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). De acordo com informações da instituição, já foram aportadas pela Finep: financiamento de uma planta piloto para produção de biodiesel, capacitação de uma rede de 32 laboratórios que vão atestar a qualidade do biodiesel, projeto não reembolsável sobre Sistema produtivo de Biodiesel à partir de misturas de óleos vegetais virgens e usados, para citar apenas alguns (FINEP, 2014).

Um programa de financiamento de projetos individuais ou coletivos que abrange apenas o agricultor familiar é o PRONAF, cujo programa possui as mais baixas taxas de juros dos financiamentos rurais, além das menores taxas de

inadimplência entre os sistemas de crédito do País. O crédito pode ser para custeio da safra ou atividade agroindustrial, seja para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura de produção e serviços agropecuários ou não agropecuários (MDA, 2014).

Notícia recente lançada pelo *site* BiodieselBR (2014) comenta a parceria entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco PINE (instituição financeira brasileira especializada na concessão de créditos corporativos), para financiar projetos sustentáveis relacionados a biocombustíveis e energias renováveis. O BID liberará ao PINE um empréstimo de cerca de US\$ 125 milhões, que deverá ser utilizado como capital de giro e para empréstimos de longo prazo destinados a projetos sustentáveis.

2.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO BIODIESEL NO PARANÁ

O Estado do Paraná localiza-se na Região Sul do País, ocupando uma área de 199.307 km², contando atualmente com 399 municípios instalados e uma população de 10.444.526 (IBGE, 2010).

O Paraná é um dos Estados brasileiros de grande importância para agricultura, conforme a CONAB há anos o Estado está consolidado na segunda posição do *ranking* dos maiores Estados produtores de Soja, bem como, conforme se observa no Gráfico 3, também como segundo em percentual de participação na soma de produção de cereais, leguminosas e oleaginosas.

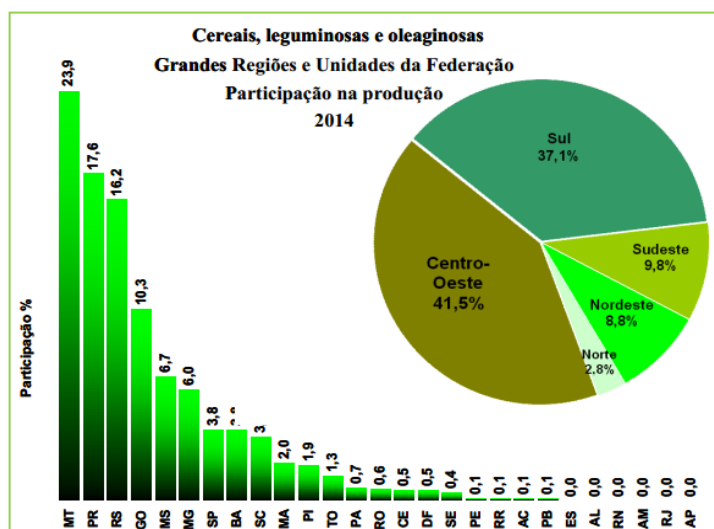


Gráfico 3: Produção de Cereais, Leguminosas e Oleaginosas por Regiões do País

Fonte: IBGE (2014, p.5)

*Observação referente ao Gráfico 3: No percentual indicativo dos Estados de SC e BA os dados estão incompletos por ser uma cópia fidedigna da Figura publicada pelo IBGE, os dados que aparecem incompletos são SC: 3,3 e BA: 3,8.

O Paraná, nos últimos anos, esteve ocupando o 6º lugar na produção de Biodiesel, porém no final de 2013 subiu para 4ª posição. As produções dos últimos quatro anos foram: 2010: 69.670 m³, 2011: 114.819 m³, 2012: 120.111 m³, 2013: 210.716 m³ (BiodieselBR, 2014). O avanço do Estado da 6ª para 4ª posição se deu especialmente pela entrada no mercado paranaense de uma nova Usina, a Potencial Biodiesel, localizada na cidade da Lapa. Observa-se no Gráfico 4 o aumento gradativo da participação do Paraná no mercado de Biodiesel brasileiro:

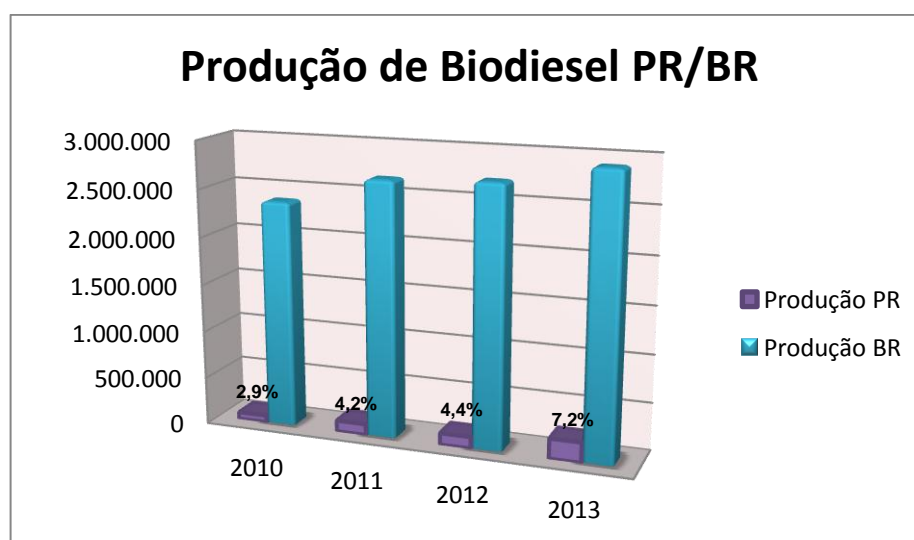


Gráfico 4: Produção de Biodiesel Paraná/Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados obtidos no site: BiodieselBR (2014)

Como se visualiza no Gráfico 4, o Paraná vem aumentando sua representatividade na produção de Biodiesel mas, mesmo não ocupando uma fatia tão grande de entrega do produto final no mercado de Biodiesel, sua importância na produção de Soja e grãos em geral, conforme destacado no Gráfico 3, incrementa o setor, visto que de acordo com o Boletim Mensal de Biodiesel da ANP divulgado em Outubro de 2014, o perfil nacional das matérias primas utilizadas na produção de Biodiesel se concentram em:

- 73,72% - Óleo de Soja;
- 20,29% - Gordura Bovina;
- 4,04% - Óleo de Algodão;
- 1,95% - Outros (0,46% - Outros materiais graxos, 1,01% - Óleo de fritura, 0,47% - Gordura de porco, 0,01% - Gordura de Frango).

Quanto à localização das Usinas e Cooperativas no Paraná, apresenta-se o seguinte mapa de concentração:

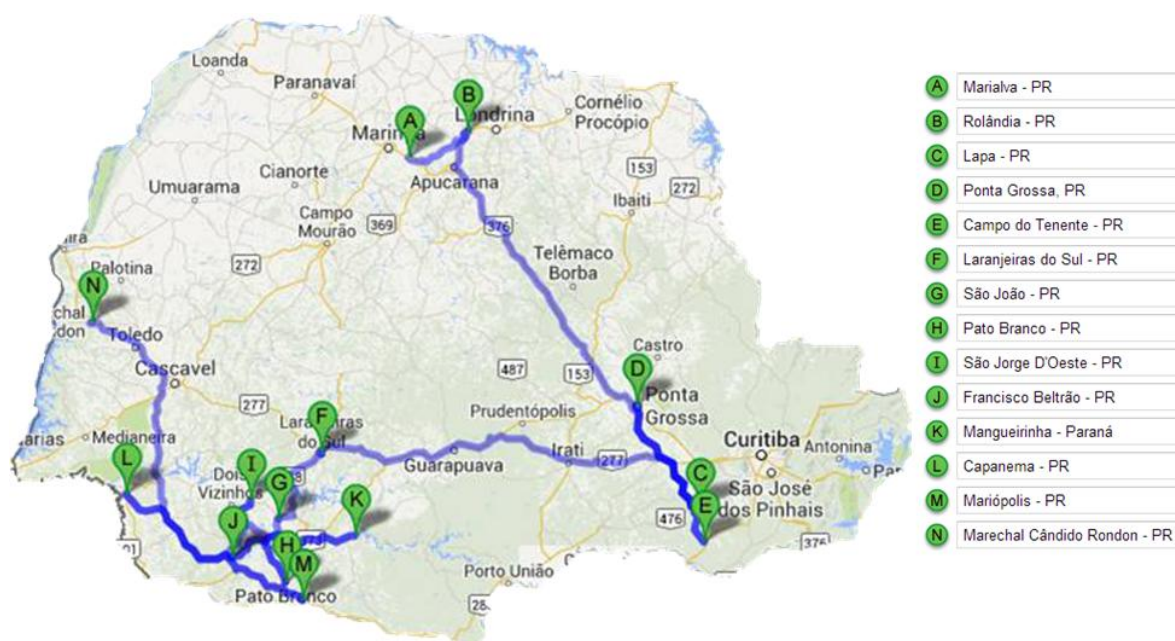


Figura 7: Mapa de concentração das Cooperativas e Usinas de Biodiesel no Paraná

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio da ferramenta *Google Maps* (2014)

O Paraná conta hoje (Atualização de Outubro/2014) com três usinas com autorização de funcionamento e comercialização vigente e 12 Cooperativas habilitadas para o fornecimento de matéria prima. Salienta-se que para este trabalho foram selecionadas apenas as usinas e cooperativas com autorização de funcionamento vigentes e portadoras do Selo Combustível Social. Como pode-se observar na Figura 7, a localização das usinas e cooperativas estende-se por grande parte do Estado, tendo uma concentração das Cooperativas na região Centro-Sul, Sudoeste até o Oeste paranaense.

Conforme os pontos fixados no mapa (cada letra representa uma localidade onde há ou uma Usina ou uma Cooperativa⁵), apresenta-se as principais características das Usinas e Cooperativas selecionadas⁶:

USINAS:

A: BSBIOS Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A, localizada em Marialva - PR, conta com capacidade produtiva de 510 m³/dia (Boletim ANP Outubro/2014). Obteve o Selo Combustível Social em 16/11/09 (MDA) e comercializou no 39º leilão de Biodiesel 30.600 m³ ao preço de R\$ 2,090.

B: BIOPAR – Bioenergia do Paraná Ltda., localizada em Rolândia – PR, conta com capacidade produtiva de 120 m³/dia, mas recebeu autorização da ANP para aumentar sua capacidade produtiva para 300 m³/dia (Boletim ANP Fevereiro/2014). Obteve o Selo Combustível Social em 20/05/2010 (MDA), porém, segundo informações levantadas, o último leilão do qual a empresa participou, foi o de nº 30 homologado em 29/04/13, a partir de então, não há mais participação da Usina nos leilões de Biodiesel.

C: POTENCIAL Biodiesel Ltda., localizada na cidade de Lapa – PR, conta com capacidade produtiva de 477 m³/dia (Boletim ANP Outubro/2014). Obteve o Selo Combustível Social em 20/03/2013 (MDA) e no 39º leilão de Biodiesel vendeu 24.500 m³ ao preço de R\$ 2,120.

COOPERATIVAS:

⁵ Essa observação somente não se aplica a letra C do Mapa, visto que na cidade de Lapa - PR estão localizadas uma Usina e também uma Cooperativa.

⁶ Dados disponíveis para consulta pública.

C: Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus – COOPERATIVA BOM JESUS, localizada na Lapa – PR.

D: Cooperativa Agrícola Mista de Ponta Grossa – COOPAGRICOLA, localizada em Ponta Grossa – PR.

E: Cooperativa Agrícola do Tenente – COOPERANTE, localizada em Campo do Tenente – PR.

F: Cooperativa de Produtores de Sementes Coprossel – COPROSSEL, localizada em Laranjeiras do Sul – PR.

G: Coasul Cooperativa Agroindustrial – COASUL, localizada em São João – PR.

H: Cooperativa Agropecuária Tradição – COOPERTRADIÇÃO, localizada em Pato Branco – PR.

I: Cooperativa Agrícola – CAMPOFÉRTIL, localizada em São Jorge D'Oeste – PR.

J: Cooperativa Central da Agricultura Familiar Integrada do Paraná – COOPAFI CENTRAL, localizada em Francisco Beltrão – PR.

K: Cooperativa de Desenvolvimento e Produção Agropecuária – CODEPA, localizada em Manguaçu – PR.

L: Coagro Cooperativa Agroindustrial – COAGRO, localizada em Capanema – PR.

M: Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda. – CAMISC, localizada em Mariópolis – PR.

N: Cooperativa Agroindustrial Copagrill – COPAGRIL, localizada em Marechal Cândido Rondon – PR.

2.6.1 Programa Paranaense de Bioenergia

Em 2003, o Paraná anunciou em forma do Decreto 2101, publicado no Diário Oficial nº 6602 de 10 de Novembro de 2003, a criação do Programa Paranaense de Bioenergia, tendo como intuito gerir e fomentar a pesquisa, o desenvolvimento, a aplicação e uso de biomassa no Paraná, adicionando-o como um biocombustível

adicional à sua matriz energética. O Decreto institui também como gestor das ações do Programa a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (SEAB) a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI).

O programa foi concebido, assim como nas diretrizes do PNPB, envolvendo aspectos como inclusão social e desenvolvimento regional, também geração de emprego e renda e melhoria na qualidade do ambiente, mas, sobretudo, objetiva-se demonstrar a viabilidade técnica e econômica dos óleos de origem vegetal em substituição ao óleo diesel, principalmente nas movimentações de máquinas utilizadas nas propriedades rurais (IAPAR, [2004?]).

Na definição da gestão do Programa pelo Decreto 2101, a SETI, organizações a ela vinculadas como o Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR) e universidades coube o desenvolvimento do projeto de implantação de uma usina semi-industrial para a produção de biodiesel (Figura 8), busca de infraestrutura laboratorial para caracterização físico-química das matérias primas, estudos sobre a síntese de biodiesel, participação do Centro Brasileiro de Referência em Biocombustíveis (CERBIO)/TECPAR no Programa Nacional de Biodiesel como um dos laboratórios de referência para o Grupo de Trabalho Interministerial do Biodiesel e posterior participação como principal executor desse programa. A SEAB e as organizações a ela vinculadas como o Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR) e Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) coube ações como identificação das potencialidades do girassol e do nabo forrageiro como matérias primas para a fabricação de biodiesel e outras plantas oleaginosas nas diversas regiões do Estado, monitoramento do uso de biodiesel em máquinas agrícolas, análise de grãos, de óleos e tortas (IAPAR, [2004?]).



Figura 8: Usina semi-industrial de Biodiesel implantada na CERBIO/TECPAR

Fonte: Imagens captadas pela autora em visita técnica (2014)

3. METODOLOGIA

Nesse capítulo são abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir o objetivo deste estudo, apresentando a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais dos termos da pesquisa, a abordagem da pesquisa, a delimitação e *design* da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, os procedimentos da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme exposto até o presente, o problema que esta pesquisa responde é:

Como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

O estudo, por meio da delimitação do objetivo geral e específicos, também responde os seguintes questionamentos:

- a) Quais são os aspectos do marco regulatório do mercado de Biodiesel no Brasil?
- b) Quais são as formas de alianças existentes no mercado de Biodiesel no Paraná?
- c) Quais as características apresentadas pelas alianças de acordo com as categorias analíticas propostas?
- d) Quais as características das relações entre os atores no mercado de Biodiesel no Paraná em função da natureza de suas alianças?

3.1.2 Modelo conceitual

Baseando-se no problema de pesquisa e no referencial teórico construído, apresenta-se, o modelo conceitual desta pesquisa:

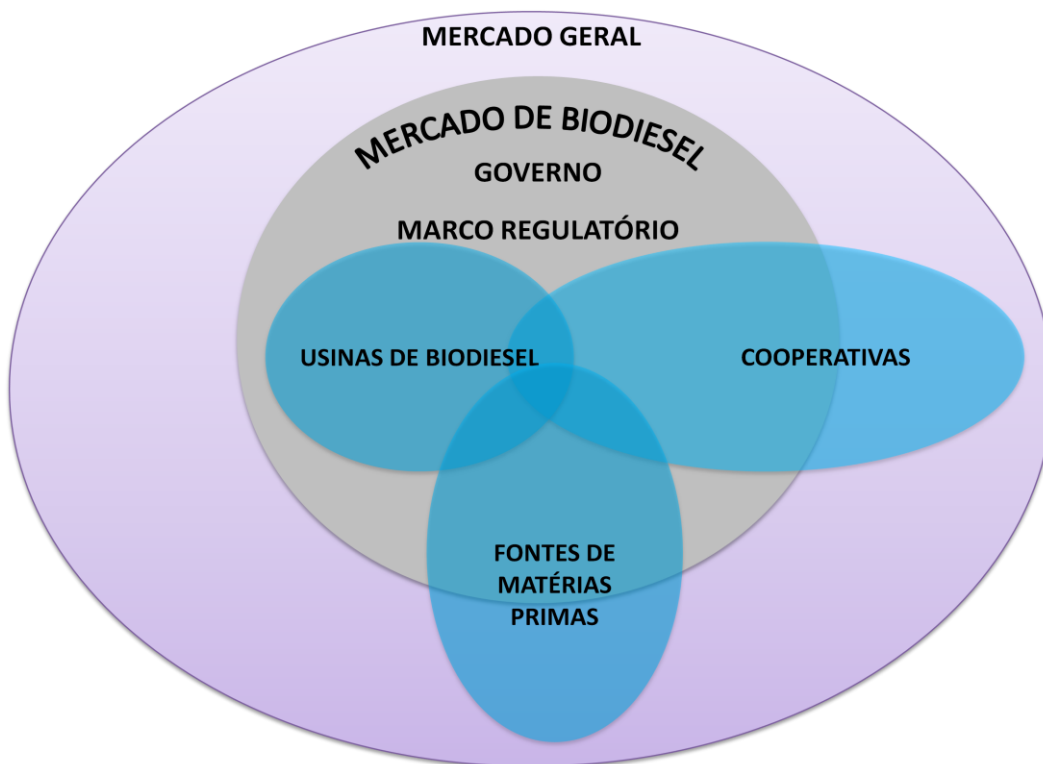


Figura 9: Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No modelo conceitual da pesquisa, apresentado na Figura 9, observa-se que o mercado de Biodiesel está sitiado pelos atores Governo, Usinas, Cooperativas que são representantes dos produtores rurais familiares ou não e os participantes do elo produtor e comercial de matérias primas diretamente às usinas ou filiados às cooperativas.

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS

Para que não se possa dar margem a interpretações errôneas, assim como enfatizam Marconi e Lakatos (2010), a definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) deste trabalho são assim definidas:

- **Marco Regulatório do Biodiesel:**

DC: O Marco Regulatório do Biodiesel foi estabelecido pela Lei 11.097 de 2005 que introduziu em definitivo o biodiesel na matriz energética brasileira e estabeleceu os percentuais mínimos para mistura do biodiesel ao diesel, que devem seguir o padrão: de 2005 a 2007: 2% de mistura ao diesel de Petróleo em caráter autorizativo; de 2008 a 2009: 2% de mistura ao diesel de Petróleo em caráter obrigatório; de 2010 em diante: 5% de mistura ao diesel de Petróleo em caráter obrigatório; de 1 de julho de 2014: 6% de mistura ao diesel de Petróleo em caráter obrigatório; e, a partir de 1 de novembro de 2014: 7% de mistura ao diesel de Petróleo em caráter obrigatório.

DO: Este ponto foi abordado nas entrevistas semiestruturadas com os atores do mercado, por meio de perguntas que visavam entender a influência do marco regulatório nas relações que se firmam neste setor.

- **Alianças Estratégicas Intersetoriais:**

DC: A definição constitutiva de alianças estratégicas intersetoriais “refere-se a todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que as empresas, ou suas fundações e institutos mantêm com organizações da sociedade civil e de governo para realizar práticas de Atuação Social” (FISCHER *et al.*, 2003b, p. 2), e “têm por objetivo o desenvolvimento e justiça social, com geração de benefícios mútuos para os envolvidos, através do compartilhamento de recursos e de ações conjuntas” (FISCHER *et al.*, 2003a, p. 3).

DO: Foi operacionalizada a análise deste construto, por meio das perguntas semiestruturadas (disponíveis no apêndice C, D e E), onde focou-se em entender as relações entre os atores do setor de biodiesel no Paraná e se estas constituíam-se de alianças estratégicas intersetoriais.

3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

As abordagens de pesquisa podem ser classificadas como qualitativas, quantitativas e mistas. Este estudo caracteriza-se por ser qualitativo pois, segundo Creswell (2010, p. 26), a pesquisa qualitativa “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Conforme Denzin e Lincoln (2006) a pesquisa qualitativa situará o observador no mundo de tal forma que este, por meio de um conjunto de práticas, dará visibilidade, interpretação e significado, estudando os fenômenos ou acontecimentos em seus cenários naturais.

Para Strauss e Corbin (2008), a escolha do método qualitativo vai ao encontro do problema de pesquisa, o qual geralmente tenta entender significados e experiências, explorando áreas substanciais a fim de ganhar novos entendimentos. Segundo Silverman (2009, p. 51), o ponto forte da pesquisa qualitativa está em usar “dados que ocorrem naturalmente para encontrar as sequências (“como”) em que os significados dos participantes (“o quê”) são exibidos”, e com isto, a pesquisa estabelece a impressão de determinado fenômeno.

3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Faz-se necessário inicialmente contextualizar a que tipo de paradigma este estudo está integrado. Para Kuhn (1998), a disposição de um paradigma coloca um problema a ser resolvido, sendo que provavelmente a teoria do paradigma estará

diretamente ligada no trabalho de preparação para resolução do problema da pesquisa. Kuhn (1998, p. 13) destaca que o que chama de paradigmas são “as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”.

Burrell e Morgan (1979) propõem que a teoria social pode ser concebida em termos de quatro paradigmas baseados em diferentes conjuntos de pressupostos sobre a natureza da ciência social e da sociedade, onde cada paradigma se posiciona em seu um campo e cada um gera sua própria análise distintiva da vida social. Para os autores, a natureza da ciência está contida nas dimensões: subjetiva e objetiva, divididas entre os paradigmas: humanismo radical, estruturalismo radical, interpretativo e funcionalista.

Entende-se que esta pesquisa está melhor alinhada ao paradigma interpretativo, pois, conforme Burrell e Morgan (1979) o interpretativismo busca explicações dentro do reino da consciência individual e da subjetividade, indo para dentro do quadro de referência do participante. O interpretativismo, fundamentado na epistemologia anti-positivista, embasará a compreensão do fato “alianças estratégicas intersetoriais” no campo escolhido, sendo que quanto aos objetivos, o mais adequado ao paradigma interpretativo é a pesquisa descritiva. Uma pesquisa descritiva, segundo Cooper e Schindler (2011) tentará responder indagações como quem, o que, quando e como, podendo gerar inferências expressivas em seus resultados, caminhando em harmonia também com a estratégia de pesquisa escolhida para este estudo.

Quanto à sua finalidade, o estudo é caracterizado como aplicado. Uma pesquisa aplicada, segundo Gil (2008, p. 27) apresenta “como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”. Booth, Colomb e Williams (2000), ressaltam que se as consequências são palpáveis e o fundamento lógico define o que você quer fazer, a pesquisa se caracterizará como aplicada.

Ademais, esta pesquisa se deu no ambiente de campo, a qual segundo Cooper e Schindler (2011, p. 147) “ocorrem sob condições ambientais reais”, e de corte transversal, ou seja, em um determinado tempo.

A estratégia de pesquisa adotada para responder ao problema e ao objetivo proposto por este estudo é o estudo de caso único. Nesta pesquisa “o caso” estudado é o mercado de biodiesel no Paraná, sendo este observado por várias perspectivas, ou seja, um estudo único que contempla multiníveis para análise.

O estudo de caso, segundo Gil (2008), caracteriza-se pela profundidade e exaustão do(s) objeto(s), buscando o conhecimento amplo e detalhado. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), no campo das Ciências Sociais Aplicadas haverá problemas de elevada complexidade e difícil quantificação, fazendo-se necessária a utilização de estratégias qualitativas, tal qual o estudo de caso, como na situação apresentada por este trabalho que visa um aprofundamento do tema estudado.

Para Schramm (1971) *apud* Yin (2001, p.31), o que constitui a ideia principal de um estudo de caso “é como ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados”. Por este motivo, Yin (2001) complementa enfatizando que o pesquisador de estudo de caso fará uso de questões do tipo “como” e “por que”, devido a estas serem mais explanatórias. O autor comenta que o estudo de caso pode ser um único ou de múltiplos casos: o primeiro quando se tem um caso único e revelador, o segundo, quando se busca provas mais convincentes e generalização analítica.

Neste sentido, ressalta-se a conveniência da utilização da estratégia de estudo de caso único, visto que se buscou compreender o fenômeno “alianças estratégicas intersetoriais” no mercado de Biodiesel no Paraná, verificando as percepções sobre as ações em um mercado regulado pelo Governo, não buscando uma generalização analítica, mas sim aprofundamento de estudo e percepções.

Para que se possa aumentar a confiabilidade desta pesquisa, fez-se uso de um protocolo para o estudo. Segundo Yin (2001), o protocolo é mais que um instrumento, mostrará as regras e os procedimentos que devem ser seguidas, ele é importante em um estudo de caso único, mas no estudo de casos múltiplos é essencial. Martins e Theóphilo (2009) evidenciam que o protocolo é orientador e regulador da condução da pesquisa, além de mostrar a confiabilidade da mesma, garantirá também que os resultados possam ser replicados em condições equivalentes.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 68), a confiabilidade de um estudo de caso reside na coleta de “várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas”. Neste sentido, neste trabalho foi realizada a triangulação de dados, a coleta de múltiplas fontes de evidências, a organização em banco de dados de informação, bem como o encadeamento das evidências (YIN, 2001; MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Além da utilização do protocolo de pesquisa, anteriormente citado, para aumentar a confiabilidade do estudo.

Pondera-se também que se adotou neste estudo uma visão processual da validade, pois conforme colocam Hayashi, Abib e Hoppen (2013, p.1), a validade “não deve ser produto de um teste ou de apenas uma única etapa dentro da pesquisa”.

3.5 SUJEITOS DA PESQUISA

O processo de escolha dos sujeitos desta pesquisa se deu por meio da amostragem intencional não probabilística. Na amostragem intencional, segundo Cooper e Schindler (2011), são escolhidos os participantes pelo pesquisador, de acordo com características importantes. Para Creswell (2010) a seleção intencional de casos, ajudará o pesquisador a entender melhor o problema e os questionamentos do estudo.

Os sujeitos que esta pesquisa inquiriu foram: um representante de uma das Usinas portadoras do Selo Combustível Social com sede no Estado do Paraná, um dirigente de uma das Cooperativas também portadoras do Selo Combustível Social do Paraná e o responsável pela regulação do setor que é Governo Federal. A pesquisa também contemplou a visita em uma propriedade rural de agricultura familiar bem como a participação como observadora em uma noite de encontro dos produtores familiares organizada por uma das Cooperativas.

As Usinas portadoras do Selo no Paraná e com autorização de fabricação e venda de Biodiesel são:

- BSBIOS Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A, localizada em Marialva – PR.

- BIOPAR - Bioenergia do Paraná Ltda., localizada em Rolândia – PR.

- POTENCIAL Biodiesel Ltda., localizada na cidade de Lapa – PR.

As Cooperativas são:

- COOPERATIVA BOM JESUS, localizada na Lapa - PR.

- COOPAGRICOLA, localizada em Ponta Grossa - PR.

- COOPERANTE, localizada em Campo do Tenente - PR.

- COPROSSEL, localizada em Laranjeiras do Sul - PR.

- COASUL, localizada em São João - PR.

- COOPERTRADIÇÃO, localizada em Pato Branco - PR.

- CAMPOFÉRTIL, localizada em São Jorge D'Oeste - PR.

- COOPAFI CENTRAL, localizada em Francisco Beltrão - PR.

- CODEPA, localizada em Manguaçu - PR.

- COAGRO, localizada em Capanema - PR.

- CAMISC, localizada em Mariópolis - PR.

- COPAGRIL, localizada em Marechal Cândido Rondon - PR.

Uma das Usinas listadas fora visitada em uma fase posterior à coleta de dados, na data de 21 de fevereiro de 2014, com vistas a entender o funcionamento atual do mercado. O contato foi feito diretamente da pesquisadora com a empresa e as perguntas exploratórias estão listadas no Apêndice B deste trabalho.

Os contatos para a fase da coleta de dados com os dirigentes da Cooperativa e Usina e também com representantes do Governo Federal, foram todos realizados diretamente pela pesquisadora, sendo realizadas as entrevistas no período de 29 de agosto de 2014 à 30 de outubro de 2014.

3.6 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para coleta dos dados, com todos os sujeitos deste estudo, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, realizados pela

própria pesquisadora. A gravação e posterior transcrição dos áudios para análise das falas foi permitido pelo elo governamental, pelo dirigente da cooperativa, porém não fora pelo dirigente da Usina na qual foi respeitado sua posição e somente anotações dos pontos principais foram feitos durante a entrevista.

Todas as entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado (Apêndice C, D e E deste trabalho), pautado nas premissas desenvolvidas no instrumento desenvolvido pela CEATS que conta com 8 categorias de avaliação e 28 indicadores e também nas proposições propostas por este estudo anteriormente. As categorias e indicadores do instrumento desenvolvido pela CEATS pode ser observado no Quadro 8:

ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS	PAPÉIS
1. Expectativas iniciais	1. Definição de papéis
2. Resultados esperados	2. Detalhamento dos papéis
3. Definição de objetivos	3. Forma da distribuição dos papéis
ESTRATÉGIAS	RECURSOS
1. Estratégias claras	1. Atendimento aos objetivos
2. Definição em conjunto	2. Dependência de recursos financeiros
3. Influência das relações pessoais	3. Compartilhamento de <i>know-how</i>
COMPROMETIMENTO	4. Responsabilidade pela captação de recursos
1. Comprometimento com a aliança	VALOR AGREGADO PARA AS ORGANIZAÇÕES
2. Comprometimento com a causa social	1. Desenvolvimento institucional
3. Participação na aliança	2. Marca/imagem
4. Sustentação da aliança	3. Novas competências
COMUNICAÇÃO	4. Ambiente interno
1. Compreensão mútua	SISTEMAS DE AVALIAÇÃO
2. Canais de comunicação entre as organizações	1. Indicadores sistematizados
3. Frequência da comunicação entre organizações	2. Monitoramento das ações
4. Interação com o público externo	3. Escolha dos indicadores de resultados

Quadro 8: Síntese do Instrumento de Avaliação de Alianças Intersetoriais

Fonte: CEATS (2003, p. 16)

Ressalta-se que o Instrumento desenvolvido pelo CEATS é um objeto de verificação quantitativo, já aplicado e validado primeiramente na própria pesquisa desenvolvida pela CEATS pela pesquisadora Rosa Maria Fischer (2003) e posteriormente no trabalho de Matos (2007). Neste estudo salienta-se que o instrumento foi utilizado somente como norteador na formação dos questionamentos do roteiro semiestruturado da entrevista qualitativa, como pode ser observado nos protocolos de entrevista listados nos Apêndice C, D e E deste trabalho.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2010) aponta que a análise de conteúdo representa um fator primordial ao

desenvolvimento da pesquisa, uma vez que é a base para a extração de informações contidas nas mensagens dos mais distintos meios. Bardin explana que o objetivo da análise de conteúdo é a superação da incerteza, podendo a leitura tornar-se válida e generalizável.

A análise de conteúdo se aplicou na análise das respostas das entrevistas semiestruturadas com os sujeitos já apontados para este estudo, por meio da análise proposta por Bardin (2010), que visa classificar os elementos significativos que venham a surgir nas respostas, classificá-los e relacioná-los. O processo de análise de conteúdo para entrevistas proposto por Bardin levou em consideração o processo de decifração estrutural, que consiste em:

Sob a aparente desordem temática, trata-se de procurar a estruturação específica, a dinâmica pessoal, que, por detrás da torrente de palavras, rege o processo mental do entrevistado. Cada qual tem não só o seu registro de temas, mas também a sua própria maneira de os (não) mostrar. Claro que tal como se pode, ao longo de várias entrevistas, e sobretudo se forem muitas, ver manifestarem-se repetições temáticas, pode também ver-se tipos de estruturação discursiva (BARDIN, 2010, p. 93).

A decifração estrutural divide-se em alguns temas principais, como por exemplo: análise temática, características associadas ao tema central, análise sequencial, análise das oposições, análise da enunciação, o esqueleto estrutural e semântico da entrevista, a fim de esmiuçar as características apontadas nos temas, permitindo uma melhor compreensão do todo (BARDIN, 2010).

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados a descrição e a análise dos resultados obtidos mediante aplicação dos procedimentos metodológicos definidos no estudo. A apresentação está dividida nas seguintes seções: identificação da amostra intencional, entrevista com a Empresa X, entrevista com a Cooperativa Y, entrevista com representante do Governo Federal e mapas cognitivos por categoria analítica desta pesquisa.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA INTENCIONAL

O PNPB é desenvolvido por meio das interações entre agentes atuantes do mercado de biodiesel, isto é, governo, usinas, cooperativas, produtores. Por meio das relações de interação entre estas é que ocorrem as alianças estratégicas intersetoriais.

Sendo assim, para definição da amostra intencional deste estudo foi realizado um levantamento de todas as Usinas e Cooperativas portadoras do Selo Combustível Social no Estado do Paraná, conforme descrito no item 3.5.

Das três Usinas em funcionamento e com autorização de comercialização, uma delas encontra-se atualmente sem produção e comercialização, não atendendo os requisitos deste trabalho. Outra, não atendeu as solicitações para participação na pesquisa mesmo com várias tentativas via e-mail e telefone. Uma terceira se dispôs a atender, a qual um de seus dirigentes foi arguido para desenvolvimento desta análise.

A entrevista na Usina ocorreu no dia trinta de outubro de 2014, tendo duração média de uma hora, na qual não foi permitida a gravação para transcrição, tomando a pesquisadora pequenas notas durante a conversa. Não houve permissão também para divulgação do nome da organização, sendo esta tratada doravante somente como Empresa X.

Para seleção das Cooperativas, um requisito necessário para que ocorresse sua participação na pesquisa, foi de a mesma ter parceria com a Usina inquirida e, dentre as listadas no item 3.5, foi encontrada uma que atendesse tal pressuposto.

A entrevista com o dirigente da Cooperativa, que de agora em diante será chamada de Cooperativa Y, ocorreu no dia vinte e três de outubro de 2014 e teve duração de uma hora e seis minutos, sendo esta gravada e posteriormente transcrita em sua totalidade para análise.

Este momento da pesquisa também contemplou a visita em uma propriedade rural de agricultura familiar filiada à cooperativa participante Y, que ocorreu em vinte e oito de outubro de 2014. A visita teve duração média de trinta minutos, não ocorreu gravação para que a família pudesse sentir-se mais à vontade para contar sua experiência. Houve permissão do proprietário para captação de fotos no local e o mesmo será tratado doravante como Produtor Z. A visita foi acompanhada pelo engenheiro agrônomo responsável pela área e pelo programa, o qual também concedeu uma entrevista com duração média de uma hora, sem gravação, onde pode se entender algumas particularidades do trabalho desenvolvido por ele em campo.

A pesquisadora foi convidada neste mesmo dia, para participar de um evento organizado pela cooperativa relacionado ao programa de Biodiesel, o qual reuniu vários produtores familiares. Foi possível assistir palestras sobre temas relevantes aos produtores e acompanhar a premiação dos mesmos pela venda da soja para o programa. O evento teve duração média de três horas, não houve gravações, mas foi permitido captação de algumas imagens.

Quanto ao Governo Federal, foi entrevistado na data de vinte e nove de agosto de 2014 o Sr. Ricardo Borges Gomide, o qual é coordenador geral do setor de combustíveis renováveis do Ministério de Minas e Energia (MME), órgão responsável pela gestão e coordenação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel. O Sr. Ricardo Borges Gomide na data estava respondendo também como diretor substituto do departamento de combustíveis renováveis. A entrevista teve duração de uma hora e trinta e três minutos, sendo permitida a gravação e posterior transcrição na íntegra para análise.

Proceder-se-á inicialmente à descrição e análise de cada uma das entrevistas e posteriormente as análises comparativas das categorias analíticas por meio de descrição e desenho de mapas cognitivos.

4.2 ENTREVISTA COM EMPRESA X

A entrevista na Usina foi concedida pelo Gerente Industrial e, conforme mencionado anteriormente não houve permissão para gravação, tomando a pesquisadora pequenas notas escritas. A entrevista iniciou com a apresentação sobre aspectos relevantes e o foco da entrevista.

Segundo o entrevistado, o marco regulatório do mercado de biodiesel tem influencia, sim, sobre as decisões na formação de alianças estratégicas, sendo que o mesmo salienta a bisetoriedade destas. Arguido sobre a participação do governo neste mercado, ele recorda em primeiro momento sobre a regulação advinda da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP, lembrando que esta tem responsabilidade pelas regulações das especificações do biodiesel e também pelos leilões de compra e venda do produto.

O marco regulatório, segundo o entrevistado, funciona como um organizador da cadeia, sendo que o mesmo acredita que ele interfere em suas decisões, porém que o mercado não existiria sem esta influencia. Nesse sentido, verificamos que a dependência externa de recursos por esta organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978) faz com que a mesma opte por alinhar-se as condições do mercado, a fim de manter a sobrevivência de sua organização.

Alguns aspectos comentados pelo entrevistado sobre o mercado é a questão do custo que se tem para suprimento da cadeia de matéria prima para produção do biodiesel, o qual chega até 80% dos seus custos totais.

Outro ponto salientado, no que diz respeito ao suprimento da cadeia de produção com a soja, a qual responde por 65% a 70% de seu suprimento, sendo que o restante advém da gordura bovina, é a questão da tributação. Salienta inclusive sobre a tributação menor que a soja tem quando a mesma tem destino final

a exportação, o que segundo ele, encarece e dificulta a compra deste produto no mercado interno.

Passando para a discussão sobre as categorias analíticas desta pesquisa, no que se refere à análise das alianças firmadas pela Empresa X, argui-se sobre a questão do alinhamento das expectativas. Quando perguntado sobre se os resultados das alianças correspondem às expectativas traçadas, o entrevistado frisa que as relações que a Empresa X tem no mercado são estritamente comerciais, ou seja, a expectativa é de comprar e receber o suprimento para sua cadeia produtiva. Não há conhecimento das expectativas do outro em relação aos resultados esperados, nem definição em conjunto destas. O que é definido em conjunto é o contrato estritamente comercial firmado pelas partes. Se observado os estágios das alianças (seção 2.3) dentro do *Continuum* da Colaboração (AUSTIN, 2001; AUSTIN; SEITANIDI, 2012) verifica-se que esta relação está dentro do estágio transacional, onde se tem um caráter de mão dupla de troca de recursos por meio de atividades específicas com características comerciais.

O entrevistado comenta sobre a ação de corretagem também neste mercado, ou seja, muitas vezes existe um intermediário negociando lotes de matéria prima (soja) e, a Empresa X, acaba tendo que fazer a negociação com este intermediário.

No que diz respeito às estratégias, se estão claramente definidas, se foram definidas em conjunto e se as relações pessoais tem influência na elaboração, novamente do entrevistado da Empresa X lembra que as relações são comerciais e, tais definições não se aplicam as relações que a empresa possui.

Quanto ao nível de comprometimento com as alianças, o entrevistado entende que são “parceiros” de negócios. Arguido sobre o comprometimento com a causa social, infere sobre ações que a organização toma para si como certas, como por exemplo, a contratação de menores aprendizes e portadores de necessidades especiais, não fazendo nenhuma menção a causa social intrínseca no mercado em que atua. A participação das organizações é ativa no sentido único “comercial” e, não está restrita aos líderes, mas sim aos responsáveis pela área comercial da Empresa X.

Até o presente momento, o entrevistado faz menção às relações bissetoriais (empresa – cooperativa; empresa – produtor), mas perguntado sobre a questão da comunicação faz menção à interação com o elo governamental, onde, por meio de

órgãos de classe, como a APROBIO e UBRABIO, as empresas mantêm forte pressão sobre o governo principalmente no que tange o aumento do marco regulatório. Comenta o entrevistado a pressão do setor para que até 2020 se tenha um marco regulatório de B20.

O entrevistado acredita que a Empresa X, em relação à clareza das mensagens, aos canais de comunicação de fácil interação e a frequência, mantém bom diálogo com o governo, essencialmente pelos órgãos de classe, não comentando sobre a comunicação com cooperativas e produtores em específico. Menciona que a Empresa X organiza alguns encontros técnicos para onde há possibilidade de comunicação entre os “parceiros”.

Os papéis desempenhados pelas organizações são claramente definidos, mas isoladamente. Cada qual desempenhando seu papel, detalhando seus papéis internamente e, no conjunto o cooperam para o funcionamento do mercado somente, pondera o entrevistado.

No que tange a questão de recursos, como já tratado anteriormente neste trabalho, as alianças estratégicas intersetoriais não devem ocorrer somente pela doação monetária, ou seja, pela filantropia. Portanto, não há disponibilização de recursos financeiros que não sejam advindos dos contratos de compra e venda firmados pela Empresa X com as cooperativas ou diretamente com os produtores. Os recursos financeiros são indispensáveis para a continuidade das alianças, mas não pela doação, mas pela troca justa em busca de benefícios mútuos.

Diretamente com os produtores a Empresa X mantém alguns contratos de fornecimento, principalmente com grandes produtores, pondera o entrevistado. A Empresa X fomenta uma colheita alternativa na entre safra, porém a mesma ainda não é utilizada na produção do biodiesel, o entrevistado pondera que isso ocorre essencialmente porque ainda não é economicamente viável ainda. Neste sentido, a organização está também compartilhando *know how* e conhecimentos especializados.

No quesito de agregação de valor, o entrevistado relata que não ocorreu desenvolvimento institucional ou agregação de valor à marca ou imagem da empresa pelas alianças estratégicas intersetoriais firmadas.

Quanto à sistemática de avaliação também não existe ações desenvolvidas em conjunto, segundo o entrevistado, cada qual realizada suas avaliações separadamente.

Questionado sobre o Selo Combustível Social, o entrevistado pondera que a organização o tem e mantém pela questão da venda do biodiesel nos leilões, sem o qual o percentual de venda pode cair consideravelmente.

4.3 ENTREVISTA COM COOPERATIVA Y

A entrevista na Cooperativa Y foi concedida pelo Coordenador Comercial, gravada e transcrita em sua integridade para análise. Descritos os aspectos da pesquisa se deu início a interlocução.

Falando inicialmente sobre a organização do mercado de biodiesel e a relação dos três setores da economia, o entrevistado enxerga a cooperativa como um meio de sustentação do negócio: o elo de ligação entre o campo onde está o produtor e a usina, com o objetivo sempre de fortalecer tal mercado.

A Cooperativa Y, segundo o entrevistado, inseriu-se no mercado de biodiesel por volta de quatro anos atrás, primeiro porque já tinha dentro do seu quadro de associados alguns filhos de produtores que tinham a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) física e, para atender tais, a usina entrou neste novo ramo de negócios.

Não obstante, com os cooperados Pronafianos⁷ existentes não seria possível atender aos requisitos do Selo Combustível Social, o qual na época demandava um percentual de 70% de agricultura familiar dentro do quadro de associados da cooperativa. Neste ponto, conforme o entrevistado, o processo foi desgastante:

Ele foi um processo que exigiu um esforço muito grande, a cooperativa teve que adaptar o quadro técnico que atende o produtor lá na ponta, tivemos que fazer contratações, montar um, tanto que a cooperativa tem, dentro de seu comitê de gestão que funciona dentro da cooperativa, foi criado um comitê, uma linha de negócios de agricultura familiar, tivemos que fazer isso (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

⁷ Pronafianos são chamados os produtores rurais portadores de DAP física.

Verifica-se que o processo para adequação da cooperativa de forma geral foi afetada pela inserção neste novo negócio. Observa-se também que inicialmente o objetivo da cooperativa era a inserção de pequenos produtores já com alguma ligação, como por exemplo, filhos de produtores já filiados, porém no decorrer do tempo, outro objetivo foi acrescentado:

O que é o objetivo da cooperativa: assim como o programa pensa em sustentabilidade, a cooperativa também tem dentro do seu planejamento a sustentabilidade, pela concorrência que tem hoje, um exemplo a Cooperativa Y está no centro que tem várias cooperativas, várias indústrias, então o agronegócio aqui é uma concorrência forte, então uma alternativa pelo tamanho da Cooperativa Y, foi migrar para atender este pequeno produtor (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

Neste sentido, perguntado se é uma forma de segmentação do mercado para sustentabilidade, o entrevistado salienta que sim: “até pela pulverização de riscos também”.

No que tange o marco regulatório para a formação das alianças da Cooperativa Y, o entrevistado comenta que sem dúvida o marco causa influencia. Relata ainda que a expectativa do setor por um marco maior para sustentabilidade do negócio, sendo que também deve haver um equilíbrio. Segundo ele, a cooperativa é muito cobrada, mas ele vê certo sacrifício por parte da usina, pois a mesma compete pela soja que é vendida no mercado interno e externo, sendo que muitas vezes precisa sacrificar seu orçamento para aquisição de suprimento, além do valor da assistência técnica e da bonificação que é repassada para o pequeno produtor. Esta bonificação é paga por saca de soja vinda do pequeno produtor, entregue à cooperativa e vendida para a usina. Perguntado se fosse um mercado livre sem o marco regulatório se as relações seriam diferentes, o entrevistado responde que acredita que estas estariam enfraquecidas, por exemplo, salienta o entrevistado que a Cooperativa Y não entrou no mercado de biodiesel simplesmente por achar bonito, e sim por que enxerga ali negócios, bem como também como está em sua missão, atender produtores dentro da região que está inserida.

Hoje em torno de 800 produtores Pronafianos são atendidos pela Cooperativa Y, sendo que, o entrevistado salienta que não há possibilidade atualmente da cooperativa sair deste negócio, visto principalmente da responsabilidade que a mesma tem com estes associados. Comenta ainda que há uma rotatividade grande, mas que a Cooperativa Y tem conseguido se manter dentro do quadro de associados os 70% de produtores familiares.

Falando da relação ao aumento de renda, do padrão de vida e inclusão social destes agricultores familiares, o entrevistado expõe:

O aumento de renda é relativo, como lhe falei a primeira remuneração ou a remuneração principal deles seria a soja, o prêmio do biodiesel é um *plus* que ele recebe, só que é bem vindo, eu vejo produtores que pagam a prestação do trator hoje com o prêmio do biodiesel, o que é isso, isso fortalece a família dele lá no campo, falar que o biodiesel não é uma alternativa para melhorar a situação do produtor, sem dúvida que é, com toda certeza. O MDA nos cobra em fazer reuniões periódicas com os produtores, palestras técnicas, até para justificar esta assistência técnica que a fábrica do biodiesel nos paga, só que o produtor lá na ponta, este produtor que enxerga o prêmio, o bônus do biodiesel como uma alternativa de pagar, de fortalecer ou fazer um investimento dentro da sua lá (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

Comentando em relação à entrega da soja para o biodiesel, o entrevistado cita que a Cooperativa Y entrega atualmente para três usinas produtores de biodiesel, mas que começou em tal mercado com parceria com a Empresa X, a qual segundo ele “nos deu todas as diretrizes, vieram muito aqui e nos ensinaram o be a bá do biodiesel” (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

Sobre o papel do Governo neste mercado, o entrevistado compreende-o como regulador e fiscalizador e que assim deve ser. Comenta que pelas trocas de governo e instabilidades seria complicado o governo entrar com um subsídio ou algo do gênero, por exemplo, para a assistência técnica, sendo que de uma hora para outra, outra gestão pode retirá-lo, isso segundo ele, quebraria o setor.

Apesar de observar no discurso pontos a favor de uma relação com mais congruência, ainda não pode-se verificar um avanço nos estágios do *Continuum* nesta relação (AUSTIN, 2001; AUSTIN; SEITANIDI, 2012), estando o mesmo no estágio transacional.

Em relação à categoria analítica que diz respeito ao alinhamento de expectativas, de acordo com o entrevistado se olhar para o “negócio biodiesel” em separado não atingiria os objetivos não. Quanto à clareza no conhecimento das expectativas do aliado, acredita que sim, pois a parceria é renovada ou alterada ano a ano: “dentro da ética, tem que ter sinceridade entre as partes, porque é um negócio que a gente faz antecipado ao longo de toda próxima safra” (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

Quanto as estratégias, a cada ano pode se formar uma nova aliança ou a mesma ser renovada, o entrevistado salienta que a missão da cooperativa é

fortalecer o produtor, e se houver uma possibilidade melhor com uma nova aliança, eles assim o farão, conforme explana:

Lógico que se a Cooperativa tivesse a oportunidade de repassar R\$ 3,00 pro nosso associado, eu ia buscar esta alternativa, que o primeiro objetivo como lhe falei, nós entramos no negócio para fortalecer o associado, Cooperativa Y e Usina é um negócio (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

Quanto às relações de proximidade, o entrevistado explana que quanto mais a Usina estiver próxima a Cooperativa, auxiliando na assistência técnica, fazendo e subsidiando palestras técnicas pra auxiliar o produtor no campo, tudo isso conta no momento de optar por uma ou outra empresa.

Relacionado aos níveis de comprometimento, o entrevistado é claro no sentido que entende que ambas as partes se veem como um negócio, porém, a Cooperativa Y não enxerga isso como um “negócio frio”, pois existe o lado social também. A causa social é preocupação da cooperativa, vários projetos são custeados pela própria e por órgãos de classe onde ela também atua. Neste momento o entrevistado explana também sobre o repasse da bonificação aos pequenos produtores, no qual uma vez ao ano é convocada uma reunião técnica com um jantar, onde há palestras de interesse do agricultor, e a entrega simbólica de alguns cheques, por exemplo, de 100 que receberiam naquele dia, se faz a entrega a 10. Explana ainda, que muitos nem esperam pelo valor recebido, muitos vão com a família, e há satisfação de estar recebendo e também de estar inserido e valorizado como produtor. Em um momento de emoção, o entrevistado comenta:

Só pra ilustrar nossa conversa, a gente teve que entregar pra todos, não era nem, não era pelo valor que estava no cheque, era pelo sentimental dele, porque o produtor chegava e olha lá meu vizinho pegou e eu não vou ter? O senhor tem sim seu João, o senhor tá na lista, o senhor vai lá e confirma com a menina e depois o senhor pega, mas ele queria pegar o cheque que fosse de R\$ 50,00 dele, mostrar para o filho dele lá no campo, pra mulher, que ele participou, então existe o lado que a gente fala sócio-sentimental (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

O comprometimento da sustentação da aliança diz respeito a um grupo gestor e ao comitê que existe dentro da Cooperativa Y responsável por esta área.

Quanto à comunicação, dentro do negócio que se propuseram inicialmente, existe um “jogo aberto”, existindo acessibilidade com o corpo comercial e comunicação aberta. Acredita ainda que se os canais de comunicação não fluem adequadamente, a outra ponta fecha uma boa parcela do seu negócio.

Relativo aos papéis desempenhados pelas aliadas, o entrevistado acredita estarem bem claros, cita, por exemplo, que a Cooperativa Y não entrou neste negócio por amadorismo, tendo a gestão a intenção de “fazer e fazer bem feito”.

Quanto à questão dos recursos, como citado anteriormente, não há filantropia e sim disponibilização de recursos por meio da dependência de recursos e acordos de parceria comercial. Logicamente que no caso das Usinas, para que as mesmas garantam suprimento para sua cadeia, existe a necessidade de negociar melhores condições com a cooperativa ou diretamente com o produtor. No que diz respeito a disponibilização do “ágio” pela saca de soja, o entrevistado acredita que é uma maneira de fidelizar o produtor junto a Cooperativa Y, ou seja, a intermediação da Cooperativa Y junto a usina para que a mesma garanta uma remuneração adequada ao produtor é essencial para continuidade do suprimento.

Evidentemente que os recursos financeiros são indispensáveis para a continuidade da aliança, mas salienta o entrevistado, que a presença constante das aliadas junto à cooperativa é essencial, a disponibilização de conhecimentos especializados e *know-how* são indissociáveis para a Cooperativa Y neste tipo de parceria.

No que concerne ao desenvolvimento institucional, o entrevistado acredita que a Cooperativa Y desenvolveu principalmente seu lado social, tanto no atendimento ao pequeno produtor, quanto na geração de novos empregos dentro das unidades. Houve também um desenvolvimento no sentido de maior abrangência da cooperativa, um crescimento exponencial. Em relação à agregação de valor à imagem da organização, salienta que é dos pontos que mais é levado em consideração pela gestão, pois o valor da cooperativa não pode ser mensurado só pelo seu patrimônio contábil, mas pelo valor de sua imagem, pelo seu nome.

Cita também que se desenvolveram novas competências por meio destas parcerias, pois com a reestruturação para atender a este novo negócio, teve-se, também, que aprender novas competências de negociação, de comunicação, de assistência e principalmente de gestão. Isso coaduna-se ao exposto no estágio transacional de relacionamento do *Continuum* de colaboração (AUSTIN, 2001; AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

Quanto à sistemática de avaliação, não há nenhum procedimento realizado em conjunto. Indicadores internos de desempenho são utilizados para avaliação do

programa, porém, apesar de haver um comitê interno específico de gestão para este programa, não há um indicador para avaliação do programa separado das outras linhas e, é algo que está em discussão, pois segundo o entrevistado, é essencial se avaliar melhor esta linha de negócios.

Falando sobre aspectos gerais, o entrevistado comenta da importância do equilíbrio deste mercado, segundo ele, qualquer perna destas parcerias que comece a enfraquecer, tenderá a enfraquecer todo o corpo.

Outro ponto frisado é da importância do programa para a inclusão social do pequeno produtor e de sua filiação à cooperativa para que o mesmo possa ter melhores condições de trabalho, principalmente pela assistência técnica que recebe, ele finaliza: “o difícil não é você ser pequeno, o difícil é você estar sozinho” (Entrevistado da Cooperativa Y, 2014).

4.3.1 Entrevista com Produtor Z

Para que pudesse observar este elo da cadeia com mais proximidade, esta pesquisa também contemplou a visita em uma propriedade rural de agricultura familiar filiada à cooperativa participante Y. A visita teve duração média de trinta minutos, não ocorreu gravação durante a conversa para que a família pudesse sentir-se mais à vontade para contar sua experiência, havendo permissão do proprietário para captação de fotos no local.

A conversa se deu no sentido de entender como foi o processo de inserção do produtor na cooperativa e quais aspectos de mudança que ele percebera em sua vida cotidiana.



Figura 10: Imagem da região visitada no interior do Paraná

Fonte: Imagem captada pela autora (2014)

O Produtor Z comenta que antes de entrar para o quadro de associados da Cooperativa Y, cultivava somente um tipo de produto (feijão) e que estava com dificuldades financeiras. Na última safra, por exemplo, pondera ele que o lucro com as vendas não foram suficientes para cobrir os custos do plantio, passando por períodos de dificuldade com a família.

O produtor explana que foi procurado pelo engenheiro agrônomo da cooperativa, o qual estava acompanhando a visita e que o mesmo lhe explicou o funcionamento da cooperativa, quais seriam as vantagens dele ser um associado e principalmente explanou sobre porque a cooperativa estava em busca de pequenos produtores familiares.

Explica o Produtor Z que aceitou o convite, mas inicialmente fez um plantio de soja pequeno para entrega à Cooperativa Y, uma espécie de um “teste”. Posteriormente pode comprovar que seria um “bom negócio”. Hoje o produtor conta com quase 100% de sua área de plantação de soja, a qual é toda entregue a Cooperativa Y para venda para a usina de biodiesel. As outras culturas que ele ainda mantém são apenas para consumo pela própria família.

Arguido se ele está satisfeito com sua associação e sobre a assistência que recebe, ele prontamente responde que sim, que hoje está muito melhor e que não pensa de modo algum de deixar de plantar e fornecer soja a cooperativa.

Sobre a melhoria em suas condições de vida, o produtor conta que agora consegue comprar as sementes e os produtos para uma boa produção e após a venda da safra, sobra um valor para que possa viver em uma situação mais favorável e também investir um pouco em sua propriedade.



Figura 11: Propriedade rural visitada

Fonte: Imagem captada pela autora (2014)

Conforme relato do Produtor Z e como pode se observar na Figura 11, com o incremento em sua renda está conseguindo construir uma casa de alvenaria para a família, algo esperado há um bom tempo por ele, bem como também relata que conseguiu comprar um veículo melhor para seu próprio deslocamento.

Pode-se observar neste exemplo, a aliança formando-se não por doação monetária de um a outro, conforme salientado por Austin (2001) e Fischer (2003; 2005), mas sim por uma troca justa de recursos entre os parceiros.

Pode-se observar também, a importância que o cooperativismo trouxe para sua forma de trabalho no campo, arguido sobre o início da colheita (época da visita coincidiu com a época da safra), o mesmo expõe que por indicação do agrônomo

que o acompanha ainda não havia colhido e estava esperando a melhor fase. Ou seja, observa-se um repasse de conhecimentos especializados diretamente ao interessado no campo e, com estes conhecimentos sobre melhores práticas, consecutivamente há melhoria de produção gerando também aumento de renda.

De acordo com o engenheiro agrônomo responsável pela área e pelo programa, houve um trabalho árduo realizado no campo, de propriedade em propriedade, para plantar a semente do cooperativismo. A maior dificuldade, relata ele, é conscientizar este produtor que há muitos anos vem plantando e colhendo da mesma forma e da forma com que tem como certa, difícil explicar e aclarar que há melhores técnicas e produtos mais adequados para melhorar sua produção. Segundo o agrônomo, seu trabalho em campo para conseguir a quantidade adequada de associados para participação no programa, durou cerca de dois anos. Atualmente há acompanhamento contínuo dos associados, bem como abordagens a produtores que ainda não se filiaram para tentar a associação.

4.3.2 Participação em evento da Cooperativa Y

A pesquisadora foi convidada no mesmo dia da visita ao Produtor Z, para participar de um evento organizado pela cooperativa relacionado ao programa de Biodiesel, o qual reuniu vários produtores familiares filiados. No evento, não houve gravações, mas foi possível captar algumas imagens.



Figura 12: Reunião dos produtores familiares

Fonte: Imagem captada pela autora (2014)

O evento teve duração média de três horas, entre palestras, premiação e jantar. Os cooperados Pronafianos assistiram explanações sobre o programa de biodiesel e temas correlatos como programação de intenção de venda, assistência técnica capacitada e convênios.

Houve também uma palestra específica sobre a cultura da soja, análise do solo, sistema de semeadura, escolha da variedade, época da semeadura e manejo de pragas. Observou-se o interesse dos produtores, pois ao finalizar houve vários questionamentos realizados pelos mesmos.

Na sequência foi realizada a bonificação pela entrega da soja da safra 2013/2014, onde cinco produtores receberam o cheque representando os demais. O valor da bonificação variou entre R\$ 67,00 à R\$ 4.257,00.

4.4 ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DO GOVERNO FEDERAL

A entrevista com o representante do elo governamental foi realizada no Ministério de Minas e Energia em Brasília pessoalmente pela pesquisadora. O

respondente, Sr. Ricardo Borges Gomide, é coordenador geral do setor de combustíveis renováveis e na data estava respondendo também como diretor substituto do departamento. O entrevistado está em exercício no MME desde 2001, onde participou de todo o início da formulação do programa do biodiesel.

Quanto aos objetivos do Governo quando do lançamento do PNPB, o entrevistado explica que existia uma conjuntura favorável, tanto do ponto de vista político quanto técnico, para de fato lançar um programa com maior envergadura, que saísse só da questão de Ciência e Tecnologia, sendo que uma crítica que se fazia na época era por que nós precisamos pesquisar e pesquisar isso se já tem gente fabricando e usando ao redor do mundo? Podemos absorver parte desta tecnologia que já está pronta e a partir daí começar o desenvolvimento, não começar o desenvolvimento do zero. Explana então, que o programa surgiu com diversos objetivos, sendo que a grande maioria deles era pra aproveitar oportunidades que naquele momento o quadro mostrava e, uma delas é a questão da soja.

A respeito das matérias primas para produção e sua diversificação, o entrevistado expõe:

A soja ela está intrinsecamente ligada com a expansão da produção de carnes, por conta do farelo da soja. A soja 80% do peso dela é farelo, só 20% é óleo, e a maior demanda por alimentos, seja no Brasil, seja na China, ou em países que tem um nível de renda baixa e começa ter um aumento de renda, há uma proporção maior destas pessoas comerem mais, teoricamente a uma expansão muito grande na demanda por alimentos, é por isso também que vinha puxando a soja, só que uma barreira que se tinha na época para que houvesse a expansão da soja no Brasil era o que fazer com o óleo, você tinha a soja bem valorizada, você tinha o farelo bem valorizado, mas tinha o óleo com preços relativos cada vez piores, então ele era considerado e ainda tem sido considerado como um resíduo do processo produtivo da soja, então esta era uma questão que a gente tem que trazer um equilíbrio também para a soja que é um importante item da pauta de exportação do Brasil, seja diretamente por soja, seja por carnes e tem toda a mobilização da agricultura brasileira por ser a maior área plantada, este é o viés digamos assim do agronegócio, ainda que, principalmente no Sul, tem muita soja cultivada por pequenos e médios agricultores, pelo sistema agrícola que foi desenhado, enfim culturalmente na região. Ai falou-se muito na questão da mamona, virou um caso emblemático, também é um objetivo, a leitura é que é um mercado muito pequeno, se juntar toda a mamona existente no mundo não dá talvez, eu não vou me lembrar o número, talvez você vá fazer 1% do Biodiesel feito no Brasil com toda a mamona do mundo, mas identificou-se novamente que é uma oportunidade pra que em alguns locais específicos, é uma cultura que depende de baixo conhecimento tecnológico, então para alguns locais que são mais pobres, que as pessoas tem menos conhecimento, menos acesso a tecnologia, era uma oportunidade de integrar estas pessoas numa atividade econômica (Ricardo Borges Gomide, 2014).

O entrevistado explana que não há nenhuma norma ou lei para o uso de determinada matéria prima e que esta é uma decisão do investidor, mas que se fomenta muito a utilização de outras matérias primas, como a própria mamona, girassol, e outras, e via-se no biodiesel uma âncora para que esta diversificação acontecesse. Cita o exemplo positivo de uma usina que atua também no Paraná com a canola: a área plantada de canola aumentou muito no País por conta do programa de biodiesel. Explana que, ainda que esta canola não vá para o biodiesel, a expansão que se teve no país foi decorrente de se ter a usina de biodiesel como uma âncora pra esta expansão.

Dessa forma, segundo Sr. Ricardo, o funcionamento se dá pela forma com que foi desenhado o Selo Combustível Social, fortalecendo tanto o pequeno como o grande produtor, sendo que a usina é quem vai escolher, dentro dos critérios mínimos, fomentar A, B ou C. Este é essencialmente um objetivo na parte agrícola, na parte energética existia muita dependência do diesel e sem perspectivas de novas refinarias, o biodiesel entra como uma oportunidade de substituir derivado de petróleo por combustível renovável.

Quanto à pressão pela alteração no marco regulatório, o entrevistado explana que um dos maiores entraves está no custo, sendo o biodiesel ainda mais caro. Mesmo que ele tenha diversas externalidades positivas, o preço e o impacto que este aumento geraria é uma preocupação do Governo.

Referente ao crescimento planejado ao longo do tempo do marco, o entrevistado relata que a ideia é crescer em cima do uso autorizativo, que há uma perspectiva do preço se aproximar ainda mais ou ser mais baixo que o diesel, e se houver uma vantagem econômica em misturar mais biodiesel, que assim seja autorizado. O limitador hoje seria a garantia do veículo, pois mundialmente é aceito a mistura de 7%.

Inerente ao alcance dos objetivos, o entrevistado salienta que muito se avançou desde o início do programa, muitas metas foram alcançadas, mas algumas ficaram aquém do que se desejava, como por exemplo, o fomento do programa na região Nordeste do País. De toda forma, acredita que muito se aprendeu: foi permitido no mercado interno um óleo e farelo de soja mais barato e, inclusive por consequência disso, permitiu-se que os supermercados vendessem frango ou carne de porco mais barato também.

Hoje o Brasil é o segundo ou terceiro maior produtor de biodiesel, é um mercado que movimenta quase 8 milhões de reais por ano, é geração de renda, são cem mil produtores familiares envolvidos e mais tantos outros do agronegócio, então o programa funciona sim como um multiplicador, frisa o entrevistado.

Em relação às diretrizes do Governo traçadas para o programa, sendo uma delas: implantar um programa sustentável, promovendo inclusão social, indagado se a meta era somente os agricultores familiares o entrevistado descreve que não, era sim dar uma oportunidade aos pequenos agricultores, e ao mesmo tempo, sabendo que o biodiesel é energia e energia em qualquer país ela tem uma escala muito grande e precisa de regularidade de suprimento, e esta regularidade de suprimento só é possível com matérias primas abundantes, sendo que no Brasil se tem isso somente com a soja hoje, mas já existiam estudos que mostravam isso desde a época da formulação do programa, então a ideia é justamente integrar, não é escolher um ou outro, é escolher os dois.

A segunda diretriz diz respeito à garantia de preços competitivos, qualidade e suprimento, o entrevistado salienta que quando do início do programa tinha-se um nível de competição muito menor que hoje, mas que hoje em relação à competitividade de preço evoluiu-se muito dentro do setor, mas que é necessário em relação ao seu concorrente direto que é o combustível fóssil. Quanto à questão do suprimento, observa-se novamente que o programa tem sua continuidade e crescimento devido à escala de produção de soja no Brasil.

Concernente a esta evolução na competitividade, Sr. Ricardo comenta que é um risco que deve ser assumido pelo investidor, ocorrera no início do programa de usinas pagarem seus investimentos em um prazo menor que um ano e, isto, também fez com que aumentasse o número de agentes neste mercado, visto que se tinham margens muito elevadas, havendo também uma confiança de que o Governo e o próprio Congresso aumentassem continuamente o percentual da mistura.

Quanto ao Selo Combustível Social, o entrevistado expõe que fora pensando juntamente do lançamento do programa, sendo que você tem um modelo que force a empresa, quase que como obrigação dela fomentar e quase que de algum modo substituir o papel do Estado no fomento ao pequeno agricultor, mas em contrapartida, por ter o selo e fazer este fomento ela ganha alguns benefícios tributários.

Perguntado se esta carga não fica muito pesada às usinas, responde:

Fica e não fica, vou te explicar: Fica por que de fato é uma imposição, ela não precisaria fazer uma gestão de contrato com pequenos, com mil pequenos, passaria a comprar de um único fornecedor, então você tem uma gestão mais complexa, você tem um custo em cima disso, a logística é mais complicada por que ao invés de você ter um só canal de suprimento você irá ter muitos canais pra ele chegar até você, tem custos de assistência técnica porque é a empresa que paga a assistência técnica rural, às vezes tem que doar sementes, tem uma série de custos de fato. O outro lado, é que um mercado novo é uma oportunidade e ela está sendo remunerada por aquilo, se você quer ser remunerado por aquilo com benefício tributário, você tem que dar esta contrapartida, seria uma espécie de contrapartida dos dois lados, mas não é obrigado, a usina não é obrigada a ter o selo para estar no mercado, existem preferências via tributária e via leilão que induzem a empresa a ter, que de fato que acredito que a indução o benefício é maior que o custo, por que senão você não teria praticamente todas as empresas mesmo não sendo obrigadas, se você entra no modelo de selo, você tem a obrigação, mas se você não quer entrar você está desobrigado, e a grande maioria aderiu ao selo, existem algumas poucas usinas que não tem, e mesmo estas estão querendo entrar, estão vendo que há algum benefício mesmo com os custos (Ricardo Borges Gomide, 2014).

Em se tratando destes benefícios, acredita-se que o maior deles, é a venda no leilão, pois para quem tem o Selo, a preferência para o leilão é 80%, a empresa que não quer ter o Selo, precisa recorrer a este 20% que sobra.

Relativo à inserção da agricultura familiar, descreve que hoje o programa tem alcance na ordem de cem mil famílias, sendo que na época do lançamento do programa em 2004, esperava-se duzentas mil famílias com o B2 pra B3, porém este número desejável partiu de algumas premissas que depois elas não se verificaram, como por exemplo, achava-se que outras matérias primas como a mamona, o girassol, até um preço mais competitivo passariam a ingressar mais no mix total de produção.

Explica também que hoje o agricultor, mesmo o pequeno, consegue cultivar uma área e ter uma produção maior do que se tinha em mente, seja porque por sua melhor estruturação ou maquinário que permite ele expandir esta área de cultivo, ou seja, se tem uma produção maior com o mesmo número de agricultores.

Comenta que, no ano anterior (2013), houve uma quebra de safra grande, principalmente com a mamona, e para efeito do programa só contabiliza aquela produção que foi adquirida, não tendo produção nada se contabiliza, ainda que a empresa tenha fomentado o agricultor, tenha dado sementes, preparado a terra, ou seja, teve todo um custo, mas não pode contabilizar isso pra fins de Selo se não houve produção adquirida.

Inerente à participação das cooperativas neste mercado, o entrevistado comenta que, principalmente na região Sul do país, não foi necessário o desprendimento de tanto esforço, como no Norte e Nordeste que se iniciou praticamente um trabalho do zero e, ainda há um trabalho intenso nestas regiões para tentar plantar a cultura do associativismo. Arguido em relação a prováveis benefícios para as cooperativas, expõe que principalmente pelo ágio que a usina repassa à cooperativa, e esta repassa aos produtores familiares, a uma grande importância desta para o programa, ou seja, o produtor e a cooperativa são valorizados, existe hoje a procura intensa das empresas e estas sempre tem mercado para sua produção.

Em relação a benefícios sociais, se o entrevistado teria conhecimento em relação à melhoria no padrão de vida para o elo da agricultura familiar, versa sobre um caso que conheceu com bastante comoção:

Eu vi a experiência desta agricultora que está lá: ela falando que, ela nunca teve estudo nenhum, nunca teve bem nenhum, eles viviam de desmatar um pedacinho da floresta e plantar mandioca, daí quando aquela terra começava a ficar ruim desmatavam mais um pedacinho e plantavam mais mandioca para subsistência e trocavam aquela mandioca por alguma outra coisa, e hoje é diferente, hoje a gente conseguiu, ai tem um programa no estado que também concedeu uma área de terra pra eles pra plantar, a empresa fez todo o fomento, e ai ela falou: hoje eu consigo vender toda a minha produção pra empresa, eu tenho uma atividade produtiva, eu tenho uma casa pra morar que eu não tinha, eu tenho televisão, geladeira, fogão em casa que eu não tinha, e meus filhos estão fazendo faculdade e eu to pagando a faculdade dos meus filhos, então assim, você vê a pessoa falando é emocionante, foi muito legal ver este tipo de experiência. Claro que tem muito a se fazer ainda, mas você vê que tem casos de sucesso. (Ricardo Borges Gomide, 2014).

Para o entrevistado, não haveria mercado de biodiesel no Brasil sem o marco regulatório. Quando do lançamento do programa, a ideia era que não fosse obrigatório, mas por pressões principalmente do setor produtivo junto ao Congresso Nacional, criou-se a obrigatoriedade, não era intenção do Governo, mas tem plena consciência que se tivesse sido autorizativo, ter-se-ia 5% a 10% do que se tem atualmente.

Entre tantas relações envolvidas neste mercado, argui-se como as visualiza, respondendo:

É um mercado de interesses múltiplos distintos, no momento atual a gente percebe que está funcionando muito bem, mas às vezes tem alguns atritos, algumas faíscas, a gente ta falando de agricultura familiar, a própria agricultura familiar é bem distinta ao longo do país, então quando entra, por exemplo, em discussão o aperfeiçoamento uma revisão do modelo de selo, há muitas divergências entre a agricultura familiar de como este modelo

deve continuar, então o Governo ao ouvir este setor e isto tem sido uma prática no biodiesel, ouviu-se todos os setores envolvidos, fica até difícil no sentido de querer fazer algo que agrade uma quantidade maior de gente, que tenham benefícios maiores. Há sempre uma disputa muito grande também entre produtor e distribuidor de combustível. No negócio de distribuição o mais importante é você fazer aquilo girar rápido, é o movimento, as margens são muito pequenas, e tem produtores que, eu não vou citar nomes, mas ele é um dos maiores no negócio da soja no mundo, e o biodiesel é apenas uma parte do negócio daquele produtor, as vezes eles tem contratos pra exportar soja em outros segmentos como alimentício, ou industrial, ai deixa o caminhão de uma distribuidora esperando 3/4 dias na porta da usina e um entra e sai de caminhão que vai para o supermercado ou que vai para exportação. Então ele fala: eu comprei de você, já paguei e quero tirar meu produto e to aqui parado! E isto é um custo pra distribuidora e com margens apertadas, quer dizer, cada dia do caminhão parado, ele não tem tanta oferta assim de caminhão, é outro produto que ela tá deixando de carregar, então existe estas disputas. Existe também a disputa entre as próprias distribuidoras, você tem um grupo grande, [...] são estas marcas que a gente vê todo dia ai de postos, mas você também tem muitas distribuidoras importantes do ponto de vista regional, que atende mercados, que são nichos de mercado, mas que naquele nicho ela tem uma influencia significativa, ai há disputa nestes mercados também, entre estas empresas, então, às vezes é, o que nos preocupa aqui é manter a equidade, a competição o mercado é que determina quem vai sobreviver, quem é que fica, é uma relação de mercado, nossa obrigação é manter a equidade e evitar distorções, então parte do nosso trabalho é monitorar se há distorções na distribuição, entre produtores, entre os pequenos, médios e grandes, em função disso agir (Ricardo Borges Gomide, 2014).

Posteriormente explana-se ao entrevistado sobre as alianças estratégicas intersetoriais e pergunta-se se na sua percepção o mercado de biodiesel se enquadra na descrição destas. O Sr. Ricardo em resposta diz ter certeza que sim, que não vê um programa que tenha articulação tão positiva entre os setores e entre os Ministérios do Governo, o programa segundo ele, promove uma articulação interministerial que não existe em outros programas de forma tão intensa como se tem no biodiesel. Salaria também, que esta é uma ponderação a própria iniciativa privada também faz, pois enxerga uma interlocução grande com o poder público. Portanto, acredita sim que são alianças intersetoriais, cada qual obviamente com seus objetivos específicos, mas trabalhando em prol de um objetivo comum.

Quanto ao papel do Governo nestas alianças intersetoriais, o entrevistado acredita que é uma experiência que deveria ser replicada para outras áreas, pois a política pública e o programa são muito mais no sentido de estabelecer regras de convivência, sendo que ao estabelecer estas regras, começa o estabelecimento das relações, pois estas vislumbraram e vislumbram ainda algum benefício ou ganho.

Ainda em relação aos papéis, acredita que o Governo tem reduzido a sua presença neste mercado, sua intervenção, sendo que se partira de um início muito

mais fechado, regulado, hoje está mais aberto, está muito mais próximo de um modelo de livre mercado. Não é livre mercado, é regulado, mas muito mais próximo de livre mercado do que foi modelo mais intervencionista que foi no início. Acredita ainda que esta é a dinâmica correta do mercado, pois a partir do momento que se consolide, que as coisas estejam funcionando bem, o papel do Governo vai naturalmente diminuindo, é tirado o foco daquilo pra priorizar outro objetivo social ou econômico.

Relacionado às pressões pelo aumento do percentual, o Sr. Ricardo comenta que são contínuas, por vezes semanais, onde sempre se mantém um diálogo claro e permanente. Quanto do aumento do percentual de 2% ocorrido no ano de 2014, ele salienta que havia uma pressão muito forte desde 2011 para que isso ocorresse, mas só mais recentemente as condições se apresentaram favoráveis para tal, como por exemplo, a queda no preço da soja e a mudança no sistema de leilões, trazendo mais competitividade e possibilidade para avançar no marco.

Quanto ao alinhamento de expectativas, o entrevistado acredita que o alinhamento existe no sentido de que todos os elos querem ter mais biodiesel, e com alguma previsibilidade para o produtor, distribuidor, Governo, mas existem limitantes para isso. Estes limitantes para o produtor são muito poucos, pois ele vai olhar para o suprimento de matérias primas, para o distribuidor que é uma etapa seguinte, ele vai olhar para o suprimento de biodiesel, sendo que o suprimento de biodiesel não depende somente daquele produtor, mas também daquela matéria prima, ou seja, tem uma relação de dependência a mais, o Governo também gostaria se pudesse ter muito mais biodiesel, o biodiesel é bom, mas tem algumas restrições principalmente do ponto de vista econômico, entretanto no objetivo, no sonho em geral, acredita que estão alinhados.

Quando do início do programa, arguido sobre se as expectativas foram discutidas em conjunto, o entrevistado salienta que uma série de consultas públicas foram realizadas (consultas públicas com os setores interessados), onde ocorreram muitos debates e discussões com todos os setores envolvidos. Essas discussões, sendo ele, são frequentes ainda, seja via Ministérios, ou com caráter multilateral através da Casa Civil. Acredita também que para todos os atores neste mercado as estratégias estão claras.

No que tange o nível de comprometimento do Governo com a sustentação do mercado de biodiesel no Brasil, expõe que hoje é total, que não há possibilidade de qualquer orientação política acabar com uma coisa que deu certo, podendo até modificar ou aperfeiçoar, mas nunca eliminar.

Os canais de comunicação entre o Governo e os demais setores são abertos e esta comunicação é frequente e faz parte do cotidiano dos trabalhos desenvolvidos.

Quanto aos recursos, o entrevistado comenta que para o Governo o custo é muito pequeno, basicamente custo de pessoas e, não há intenção de atuação de outra forma.

Sobre a questão de agregação de valor, acredita o entrevistado que quem está neste mercado agregou valor pra si, cita que existem alguns casos de algumas usinas que acabaram fechando e que em sua visão isso se deu principalmente pela não verticalização, pois no caso das não verticalizadas elas dependem de comprar o óleo de soja, elas não têm como produzir o óleo, e quem produz óleo hoje no Brasil, também produz biodiesel, ou seja, a empresa A não irá vender o óleo pra a empresa B ser seu concorrente no biodiesel. Mas, quanto ao desenvolvimento, além de agregação de valor, o desenvolvimento institucional das organizações que estão envolvidas, acredita que houve um desenvolvimento e um bom aprendizado.

No que tange aos sistemas de avaliação, perguntado se existe algum tipo de indicador que seja sistematicamente usado para avaliação do programa ou de mercado, o entrevistado não vê indicadores, comenta que é feito alguns trabalhos de tempos em tempos, normalmente coordenado pela própria Casa Civil para análise, mas não sabe informar se isso de fato se faz parte do trabalho deles como rotina de olhar estes indicadores pra ver a situação que está.

Já no MME explica que faz parte da rotina, inclusive são muito cobrados pelo Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União na questão dos indicadores. Informa que tem indicadores para a política energética como um todo, para a parte da gestão, e isto vai descendo até os indicadores de programas e ações que compete ao ministério. Quanto à parte do biodiesel que compete ao MME tem também indicadores e isto é verificado rotineiramente. Os indicadores são internos ao Ministério.

Perguntado sobre a maior contribuição do biodiesel na economia brasileira, acredita realmente que seja para o setor agroindustrial, melhorando a competitividade do agronegócio brasileiro, da agricultura brasileira como um todo. Se for olhar pelo lado energético, o biodiesel é um energético a mais só, um combustível a mais, se tem outras opções se olhar só a questão energética, podendo usar pré-sal ou o próprio diesel importado, mas em seu ponto de vista, o maior benefício do se dá como fator que agrega valor a agricultura brasileira e a toda cadeia envolvida neste negócio.

4.5 MAPAS COGNITIVOS DAS ENTREVISTAS POR CATEGORIA ANALÍTICA

Para melhor visualização e comparação das categorias analíticas que este trabalho se propôs a analisar, foram gerados mapas cognitivos congregados das entrevistas dentro de cada categoria analítica, os quais são apresentados nos subtópicos a seguir.

4.5.1 Alinhamento de expectativas

A partir da Figura 13, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica alinhamento de expectativas:

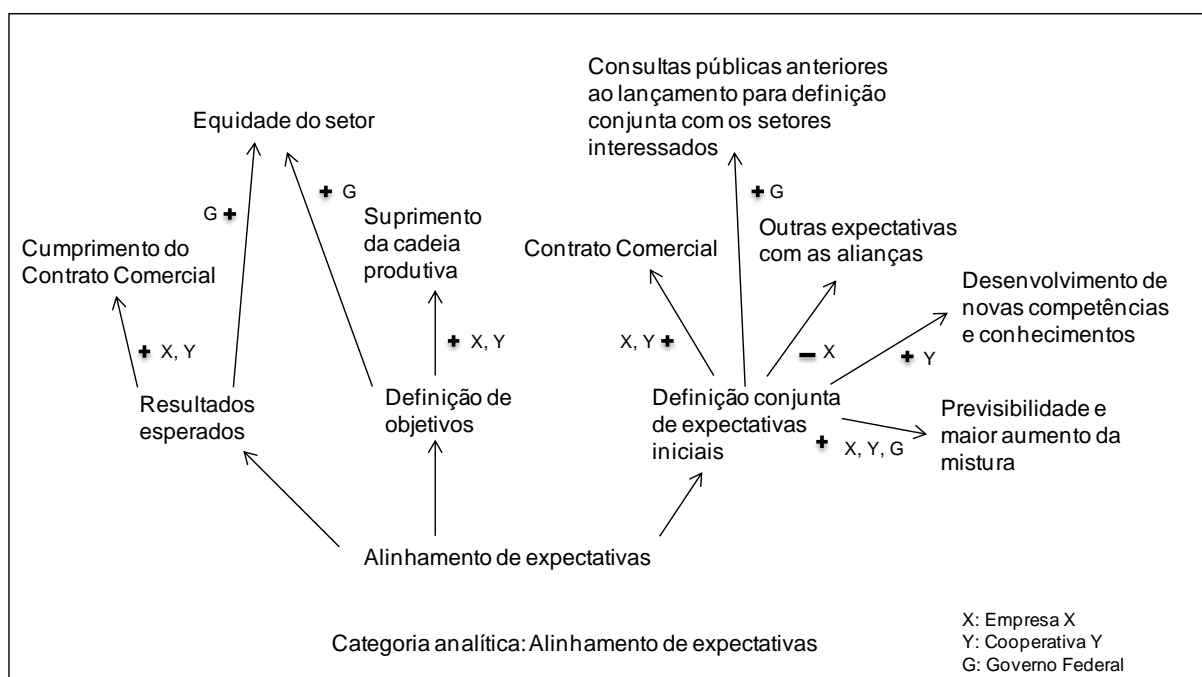


Figura 13: Mapa cognitivo congregado da categoria alinhamento de expectativas

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No que concerne ao alinhamento e expectativas, temos três desdobramentos estudados: definição conjunta de expectativas iniciais, definição de objetivos e resultados esperados.

Observa-se na definição conjunta de expectativas, que o Governo demandou de um tempo para abertura de consultas públicas com os setores interessados para ouvir das partes interessadas neste mercado, suas observações e opiniões foram alvos de discussões anteriormente ao lançamento do programa.

Há ênfase na relação puramente comercial citada pela Empresa X e Cooperativa Y, havendo para Cooperativa expectativa de desenvolvimento de novas competências e conhecimentos através da aliança firmada, fato este não apontado pela Empresa, que diz não ter outras expectativas em relação a esta cooperação. Analisando os estágios do *Continuum* de colaboração proposto por Austin (2001) e Austin e Seitanidi (2012) agora em conjunto, observamos que a relação encontra-se no estágio transacional, necessitando de esforços dos parceiros para que este estágio possa evoluir para o estágio integrativo.

Ocorre alinhamento das ideias de todos os elos da cadeia, quando se fala em maior previsibilidade e aumento do mercado. O aumento do mercado seria bom, principalmente no fomento a este setor produtivo, porém, que este ocorra, com

melhor previsibilidade, diferente do que ocorre atualmente, pois não se sabe quando e se terá aumento na mistura do biodiesel.

Na definição dos objetivos, a Empresa X e Cooperativa Y estão alinhadas no sentido de que as alianças são necessárias para que haja suprimento da cadeia produtiva, assim como nos resultados esperados, onde almejam que tenha cumprimento do contrato comercial entre as partes, não havendo outros aspectos relevantes citados. Para o Governo, equidade do setor é meta nos objetivos e nos resultados esperados.

4.5.2 Estratégias

A partir da Figura 14, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica estratégias:

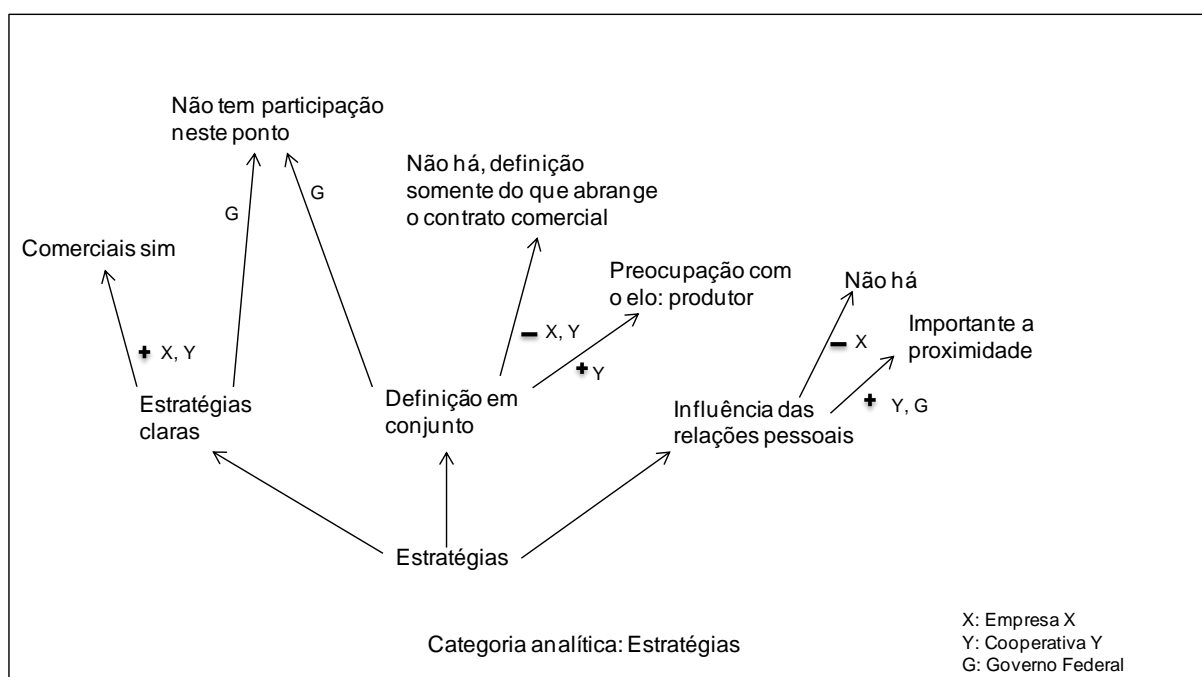


Figura 14: Mapa cognitivo congregado da categoria estratégias

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No que tange a definição de estratégias, foram observadas se as mesmas são claras, definidas em conjunto e se as relações pessoais tem influência na elaboração destas.

Observa-se que para a Empresa X não há influência das relações pessoais neste tipo de aliança firmada, nem definição em conjunto, visto que a organização trata puramente como uma relação comercial. Já para a Cooperativa X e para o elo governamental observa-se que as influências pessoais e a proximidade com o parceiro constituem-se de características benéficas para o negócio, o dirigente da Cooperativa cita ainda que quanto mais próxima for esta relação, maior será a influência na hora de optar por uma ou outra empresa para venda do suprimento.

Nesta relação, um ponto benéfico observado também, é a preocupação da cooperativa com o elo do produtor rural familiar, se na definição das estratégias puder optar por uma que apresente melhores condições de remuneração a este produtor, assim o fará.

Neste sentido, Empresa X e Cooperativa Y, têm estratégias de mercado claras, porém definidas restritamente dentro de seu escopo organizacional. O Governo não tem participação neste ponto em discussão.

4.5.3 Comprometimento

A partir da Figura 15, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica comprometimento:

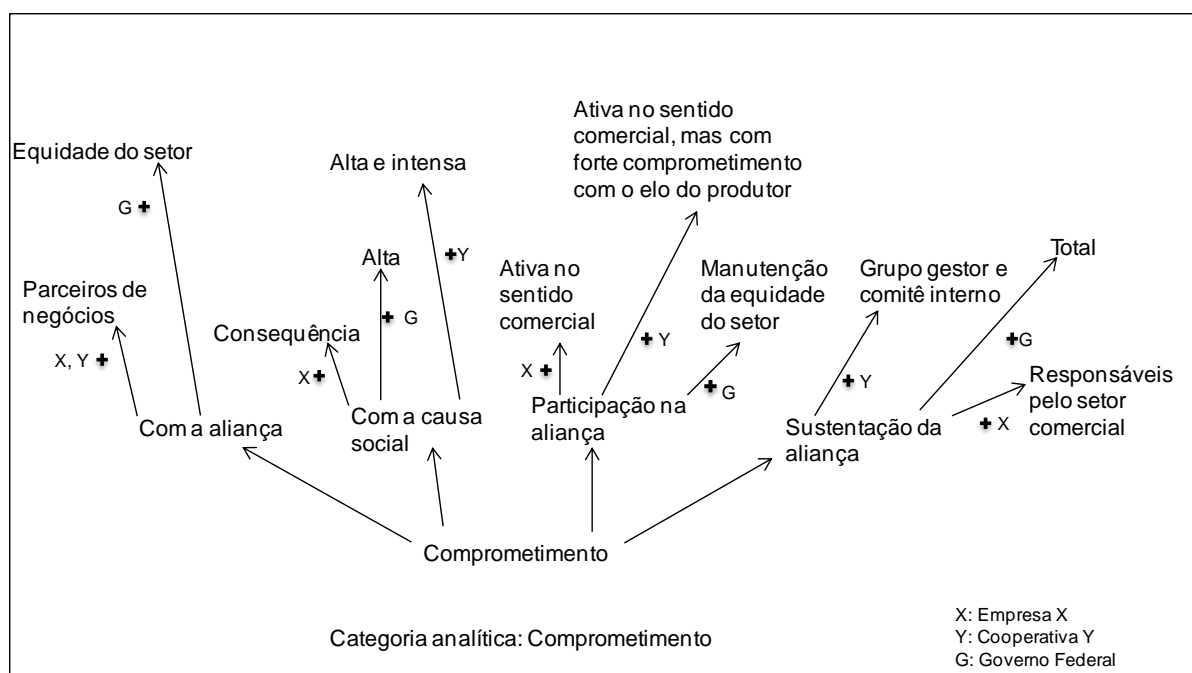


Figura 15: Mapa cognitivo congregado da categoria comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Foram observados nesta categoria itens relacionados ao comprometimento com a aliança e sua causa social intrínseca, bem como participação na aliança e responsáveis pela sua sustentação.

Relacionado ao nível de comprometimento com a aliança, a Empresa X e a Cooperativa Y respectivamente se enxergam como parceiros de negócios. Observa-se que comprometimento da empresa com a aliança restringe-se a tal fato, já para Cooperativa Y, o dirigente salienta que não enxerga como um “negócio frio”, fato salientado já anteriormente quando comenta sobre as relações de proximidade que visualiza como importantes. Ao Governo, novamente cabe o comprometimento com a equidade do setor, não interferindo na relação comercial em si.

Em relação ao comprometimento com a causa social, tem-se claramente que para a Empresa X isto é uma consequência. Uma consequência positiva, porém não é comentado em momento algum sobre a causa social intrínseca relacionada ao mercado que está inserida.

Em contrapartida, verifica-se que para a Cooperativa Y o comprometimento com a causa social é alta e intensa. Mesmo salientando que é uma linha de negócios, que inclusive foi inserida na cooperativa para diminuição de riscos ligados a um só ramo, ainda assim observa-se que a causa social é peculiar ao discurso. O

interesse que o associado familiar receba novos conhecimentos no campo, que seja assistido por alguém, que com isso tenha uma remuneração melhor e seja inserido em uma cadeia produtiva foram observados. Verifica-se também que para o pequeno produtor, o “fazer parte” de um grupo é importante e satisfatório.

Para o Governo, o objetivo apontado não é escolher nem o grande nem o pequeno, mas sim fomentar os dois, no entanto, observa-se que a causa social está ligada diretamente às diretrizes do PNPB, funcionando como indutor desta inserção social. Quanto à participação nas alianças, cabe novamente frisar que ao Governo cabe a manutenção do equilíbrio do setor.

Já para a Empresa X, novamente verifica-se a persuasão em afirmar que a participação é ativa no sentido comercial, na negociação em si, tendo como responsáveis na sustentação da aliança o setor comercial da organização.

Para a Cooperativa Y, a participação também é ativa no âmbito comercial, porém com forte comprometimento e atuação junto ao elo do produtor. No que condiz à sustentação da aliança, fica a cargo do grupo gestor com auxílio de um comitê interno criado para esta área em específico.

Quanto ao Governo, verificou-se que a preocupação com a sustentação da aliança é total, sendo que a forma como que fora desenhado o programa auxilia muito em sua boa condução, tendo participações interministeriais para tal para que ocorra tal sustentação.

4.5.4 Comunicação

A partir da Figura 16, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica comunicação:

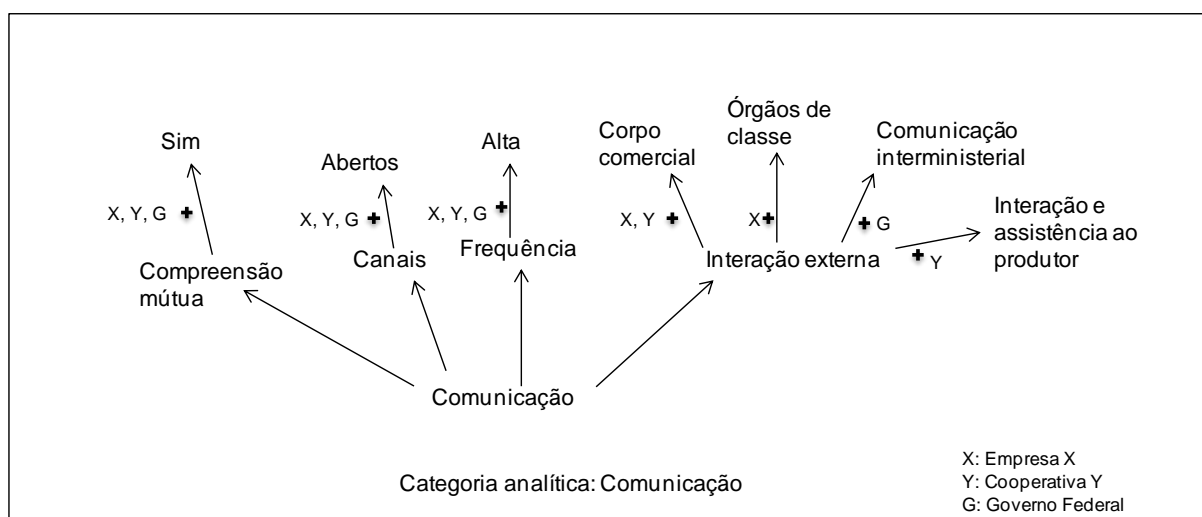


Figura 16: Mapa cognitivo congregado da categoria comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Nesta categoria foram arguidos itens como compreensão mútua da comunicação, canais, frequência e interação externa.

Em relação à compreensão mútua da comunicação, verificou-se que todos os elos da cadeia entendem estar transmitindo e recebendo as mensagens com clareza, através de canais abertos e com frequência alta.

Porém, observou-se que a Empresa X frisa muito mais a comunicação com o elo governamental, através da interação externa com órgãos de classe que representam as empresas do setor, não deixando clara a frequência de comunicação com os outros aliados. Por outro lado, verifica-se também que a acessibilidade ao corpo comercial da empresa é grande e disponível à comunicação aberta, porém dentro dos interesses pertinentes nos contratos comerciais firmados.

O dirigente da Cooperativa Y salienta que quando encontra canais de comunicação fechados ou de difícil acesso, possivelmente não fará ou não voltará a fazer negócios em tal situação. Para a cooperativa, existe uma interação maior, principalmente no âmbito do produtor, o qual é assistido frequentemente pela mesma, tendo este total liberdade de acesso à cooperativa também.

Observa-se também relatos de comunicação por meio de encontros técnicos citados pela Empresa X, bem como também palestras e eventos citados pela Cooperativa Y, sendo estas forma indutoras de aproximação e comunicação entre os aliados.

Quanto à acessibilidade ao elo governamental, existem canais de comunicação diretos, abertos e frequentes. Órgãos de classe também tem grande acessibilidade e trabalham fortemente junto ao Governo por melhorias no setor. Há interação também interministerial para tratar de assuntos que perpassam além de um Ministério.

4.5.5 Papéis

A partir da Figura 17, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica papéis:

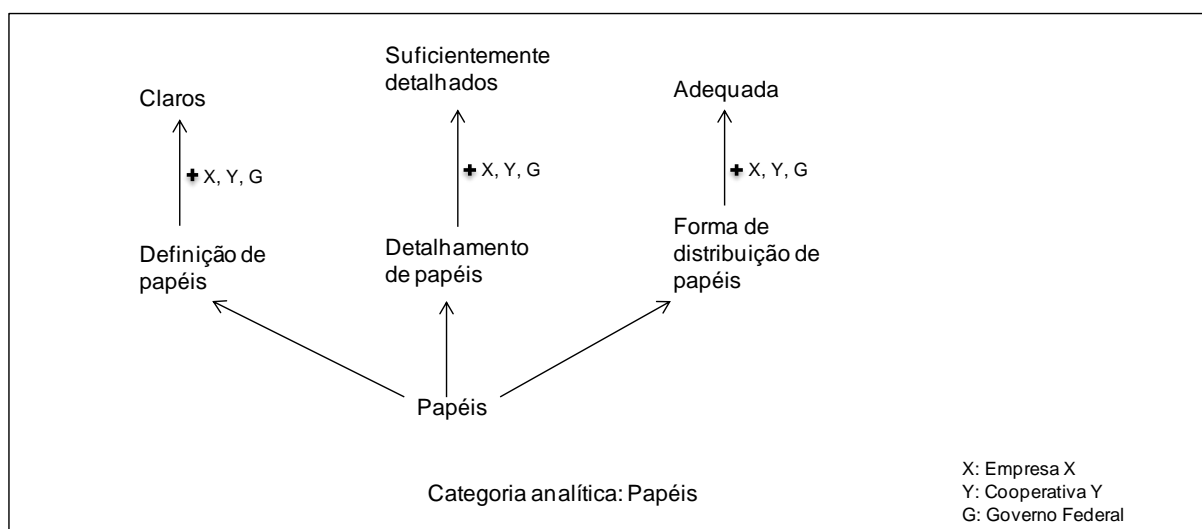


Figura 17: Mapa cognitivo congregado da categoria papéis

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Foram observados nesta categoria, aspectos como definição, detalhamento e forma de distribuição dos papéis entre as aliadas.

Os três aspectos, definição, detalhamento e distribuição dos papéis podem ser explicados em conjunto, visto que as organizações aliadas entendem claramente e com definição a forma de distribuição dos papéis no mercado.

De acordo com a Empresa X, os papéis desempenhados pelas organizações estão claramente definidos, porém, cada organização desempenha-o separadamente, cooperando no conjunto para o funcionamento do mercado.

Como papel regulador que o Governo desempenha, os aliados entendem este como adequado. Segundo o entrevistado da Cooperativa Y, é difícil enxergar o Governo desempenhando qualquer outro papel no setor, pois, principalmente pelas trocas de governo e pela instabilidade gerada, isso afetaria todo o desenvolvimento do mercado.

Segundo o entrevistado do Governo Federal, a maneira com que o Programa em si fora desenhado, bem como o modelo do Selo Combustível Social, encarrega-se de dar papéis a todos os elos da cadeia, os quais têm funcionado adequadamente. Porém, observa-se em outro ponto do discurso, que o elo governamental tem, nos objetivos desenhados no Selo Combustível Social, ciência de que o modelo acaba por forçar a empresa a desempenhar um papel de fomento ao pequeno agricultor, quase que em substituição ao papel do Estado.

Por outro lado, verifica-se que o papel do Estado diminuiu ao longo do tempo em alguns pontos do programa, hoje trabalha mais no sentido de equalização do mercado, estabelecendo regras e garantindo um funcionamento equilibrado. Fato este, possível somente em um mercado com papéis bem claros, definidos e aceitos pelos participantes.

4.5.6 Recursos

A partir da Figura 18, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica recursos:

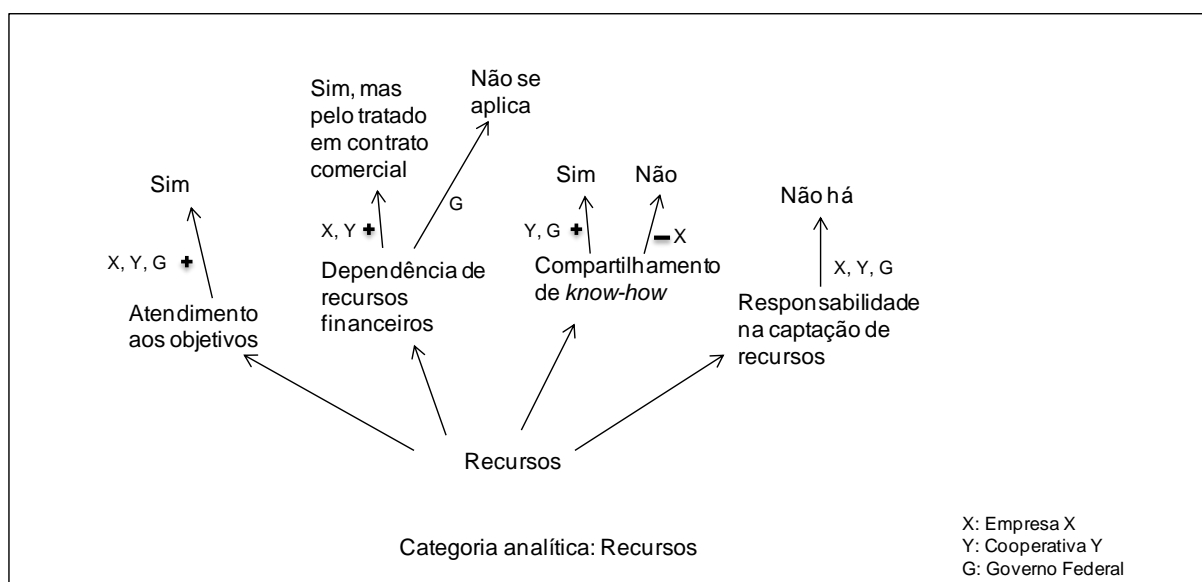


Figura 18: Mapa cognitivo congregado da categoria recursos

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Nesta categoria foram observados aspectos referentes aos recursos nas alianças, como atendimento aos objetivos, dependência de recursos financeiros, compartilhamento de *know-how* e responsabilidade na captação.

Conforme já citado anteriormente neste trabalho, as alianças estratégicas intersetoriais podem se dar por meio do firmamento de objetivos comuns entre os aliados e, não necessariamente, por meio da doação monetária ou filantropia. Fato este observado no mercado em estudo, onde temos participantes dos três setores da economia, interagindo com intuito de alcançar um objetivo comum que é manter o setor em funcionamento, sendo que cada qual tem sua meta ou objetivo específico dentro deste.

Neste sentido, observa-se que há o atendimento aos objetivos quanto aos recursos: para o Governo há a arrecadação de impostos, a manutenção da atividade produtiva, o desenvolvimento de um mercado importante para a questão energética e para o agronegócio, entre outros; para a empresa e para a cooperativa também há o alinhamento quanto aos recursos, pois através destes, firmados em contrato comercial, que se dá o funcionamento do mercado. Neste sentido, pondera-se que sim, os recursos são fundamentais para a continuidade das alianças.

No que tange o compartilhamento de *know-how*, conforme inclusive citado pelo dirigente da Cooperativa Y, é indissociável para a continuidade das alianças, os recursos financeiros são sim importantes, inclusive o ágio que é pago e repassado

aos produtores familiares, mas a presença constante e o repasse de *know-how* são primordiais. Fato este, não observado no discurso do dirigente da Empresa X.

Para o elo governamental, a questão do *know-how* é tão importante quanto citado pela Cooperativa Y. Salienta-se que houve muito crescimento, no âmbito do próprio ministério, quanto ao aprendizado e ao compartilhamento de informações do programa.

A questão da responsabilidade na captação de recursos não se aplica devido ao tipo de relações formadas, que não ocorrem através de filantropia.

4.5.7 Agregação de valor

A partir da Figura 19, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica agregação de valor:

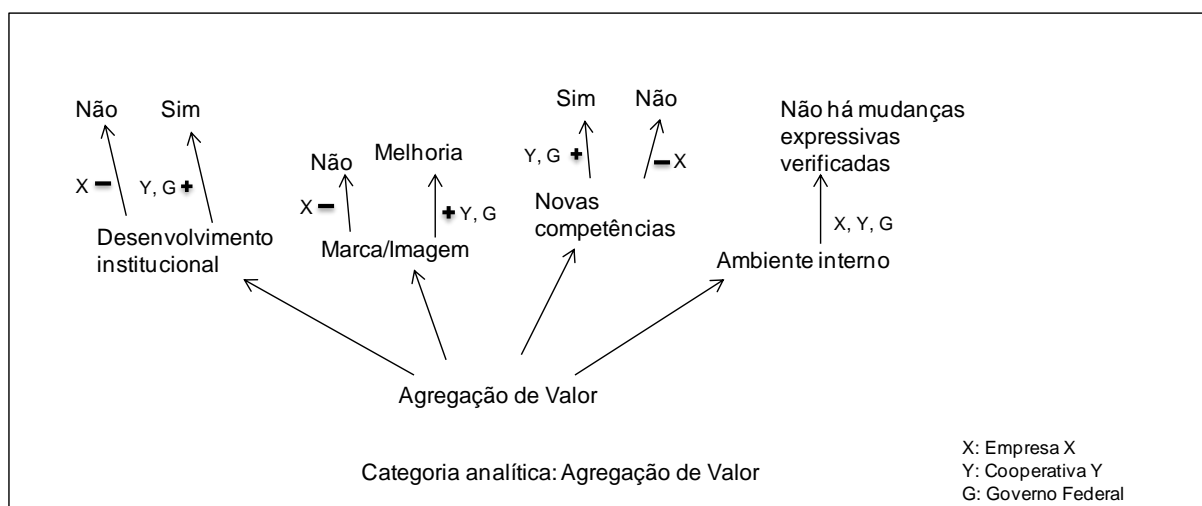


Figura 19: Mapa cognitivo congregado da categoria agregação de valor

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Foram observados nesta categoria, aspectos como desenvolvimento institucional, agregação à marca/imagem, agregação de novas competências e contribuição para o ambiente interno.

Notoriamente segundo os relatos do dirigente da Empresa X, não há agregação de valor a organização na realização deste tipo de aliança intersetorial,

seja em competências, em clima interno, em marca ou imagem, nem ao menos no desenvolvimento institucional.

Quanto à contribuição para melhoria no clima no ambiente interno, não se pode observar também mudanças expressivas nos outros elos arguidos também.

No que concerne ao Governo Federal, observa-se que houve um desenvolvimento institucional e melhoria da imagem, não do Governo em si, mas dos ministérios responsáveis pela condução e excelência do programa. Neste sentido pondera-se que houve sim crescimento e aprendizado, bem como desenvolvimento de novas competências.

Verifica-se que para o desenvolvimento institucional, a participação da Cooperativa Y neste tipo de aliança induziu ao aprendizado. Houve desenvolvimento de pontos como o lado social, tanto ao atendimento ao produtor, quanto na geração de novos empregos, fato também indutor no desenvolvimento de novas competências, como de negociação, comunicação e de gestão, além de reestruturação organizacional. Quanto à questão do desenvolvimento da imagem organizacional, esta é salientada como uma das mais importantes hoje à direção da organização e, que há sim, uma abrangência maior do nome da cooperativa no mercado.

4.5.8 Sistemas de avaliação

A partir da Figura 20, observa-se o mapa cognitivo congregado da categoria analítica sistemas de avaliação:

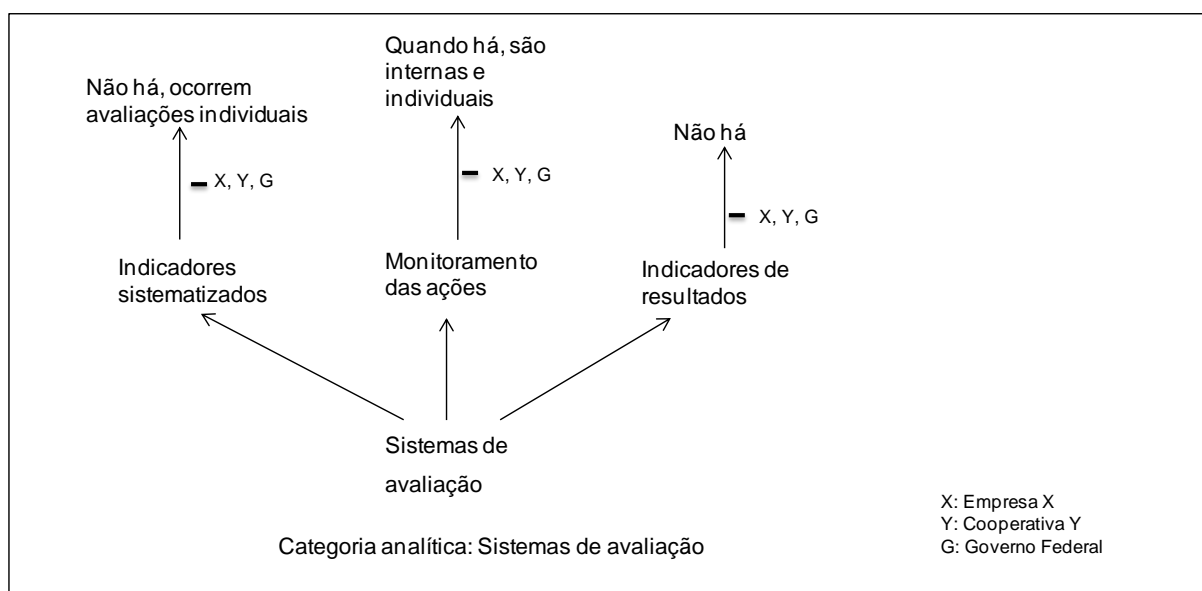


Figura 20: Mapa cognitivo congregado da categoria sistemas de avaliação

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Nesta categoria foram arguidos itens como indicadores sistematizados de avaliação, monitoramento das ações e indicadores de resultados.

No que diz respeito aos indicadores sistematizados no âmbito das alianças firmadas, não há indicadores sistematizados de avaliação conjunta. O que ocorre são avaliações internas e individuais de cada organização. Quanto ao monitoramento das ações, também o que ocorre é interno a cada organização, assim como no que tange também aos indicadores de resultados.

De maneira geral, este critério não foi observado como importante para os entrevistados. O entrevistado do Governo Federal salienta que, não conhece também indicadores que avaliem o programa periodicamente de uma forma geral.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais, bem como descritos o atingimento dos objetivos, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação das análises dos dados, desenvolve-se então as considerações finais desta pesquisa qualitativa. Destaca-se que o objetivo geral inicialmente proposto foi o de analisar como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná.

Inicialmente apresentou-se, por meio do referencial teórico, perspectivas que pudessem vir a contribuir para responder tal indagação, bem como também uma descrição sobre aspectos importantes do setor de biodiesel em análise neste trabalho.

Assim como frisado na teoria da dependência de recursos, procurou-se entender o comportamento das organizações em um mercado regulado, compreendendo a relação entre os atores sociais envolvidos no ambiente tendo em vista que, para que para a sobrevivência no mercado, as organizações precisam trocar recursos.

Primeiramente, buscou-se verificar no âmbito Estadual se o Programa Paranaense de Bioenergia, descrito no item 2.6.1, exercia alguma influência neste mercado. Observa-se que este deveria ser um programa que poderia caminhar em paralelo ao PNPB, visto que sua intenção é principalmente a diversificação das culturas oleaginosas nas diversas regiões do Estado e do estabelecimento de uma rede de pesquisa e desenvolvimento em bioenergia, para que este desenvolvimento seja feito com base em estudos concretos, com isto fomentando e estruturando ainda mais o Estado em seus diversos segmentos.

Em visita técnica ao CERBIO/TECPAR foi possível identificar que a essência do programa formatado em 2003 muito ficou só no planejamento, por exemplo, a Usina semi-industrial ilustrada na Figura 8, deveria servir de base para o desenvolvimento de novas fontes para produção de biodiesel bem como servir de modelo para que pequenas Usinas fossem implantadas em propriedades rurais para gerar produção de combustível para utilização em máquinas agrícolas. Hoje, a estrutura existente serve apenas para utilização em pesquisas (quando procurado por alunos ou professores interessados pelo tema), ficando a maior parte do tempo desativada. Um ponto a ser salientado é a dificuldade de governantes,

principalmente quando ocorrem trocas de governo, em continuarem programas que estão em desenvolvimento, o caso do Programa Paranaense de Bioenergia é uma demonstração da ocorrência disso, visto de sua não reformulação, e sim paralisação.

Na sequência, percebeu-se que, ao discorrer sobre o fenômeno alianças estratégicas intersetoriais, a maioria dos estudos que tratam sobre o tema atribuem às mesmas uma finalidade filantrópica apenas de doação do segundo para o terceiro setor, como tratado por Fischer (2005, p. 16) “as parcerias não constituem a forma exclusiva, mas uma das mais frequentes para que as empresas executem suas ações sociais”.

Sendo assim, acredita-se que com esta pesquisa pode ser observado na prática cotidiana organizacional o desenvolvimento de alianças estratégicas intersetoriais com um viés diferente, ou seja, há uma relação de cooperação que não ocorre por doação monetária, mas por cooperações e trocas de recursos necessários para o funcionamento das organizações participantes da aliança. O social não é deixado de lado, visto que no desenho do Selo Combustível Social existe a necessidade da inserção do pequeno produtor familiar em uma cadeia produtiva. Fischer *et al.* (2003a, p. 3), acentuam que as alianças estratégicas intersetoriais “têm por objetivo o desenvolvimento e justiça social, com geração de benefícios mútuos para os envolvidos, através do compartilhamento de recursos e de ações conjuntas”, sendo este fato observado no mercado em estudo. Importante salientar a importância dos estudos das dinâmicas de cooperação atuais, conforme apontado por Teodósio (2009), visto que alguns pontos críticos ainda precisam ser descortinados para que se entendam tais relações.

Quanto às relações encontradas no mercado de biodiesel do Estado do Paraná, pode-se inferir que podem ser caracterizadas como alianças estratégicas intersetoriais, podendo-se tecer algumas considerações a seguir.

As alianças estratégicas intersetoriais são firmadas pela dependência de recursos que se tem para suprimento da cadeia produtiva, especificamente pela forma como fora desenhado o PNPB e o modelo do Selo Combustível Social.

O marco regulatório, atualmente determina que seja adicionado ao diesel fóssil comercializado no Brasil o percentual de 7%. Este marco é indispensável para

que ocorram as alianças intersetoriais hoje vigentes. Observou-se que as alianças não são sustentáveis caso o mercado não fosse regulado.

Existe uma pressão advinda do setor produtivo para que este marco seja aumentado e que se tenha uma maior previsibilidade disso, porém não ocorre consonância com o ente regulador, pois este acredita que o mercado poderia crescer de maneira autorizativa, pois ainda perde economicamente para seu concorrente direto que é o diesel.

Fato que chama bastante atenção nas relações estudadas é a inserção do pequeno produtor familiar em uma grande cadeia produtiva, sendo este um dos objetivos iniciais do PNPB: a inclusão social destes nas relações neste mercado. A inserção deste pequeno produtor, principalmente fomentado pelas Cooperativas, além de garantir uma estabilidade econômica, pois este tem destinação certa para sua produção, também consegue fazer com que este tenha acesso a tecnologias mais atualizadas de plantio, de colheita e conservação, melhorando também sua produtividade. Observou-se isso na prática em visita a propriedade rural do produtor Z e participação em evento da Cooperativa Y, descrito no item 4.3.1 e 4.3.2 da análise dos resultados.

Ponto importante salientado na revisão teórica deste trabalho é a questão dos insucessos nas alianças intersetoriais pelo desalinhamento dos interesses individuais dos parceiros, neste sentido, verificou-se por meio das oito categorias analíticas desta pesquisa apesar do mercado funcionar com determinado êxito, os interesses individuais prevalecem a qualquer outro.

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa, descrito no item 1.2.1, de “analisar como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná”, pode-se inferir que somente em detrimento delas é que ocorre o funcionamento adequado do setor.

Pondera-se que, como um mercado regulado, o mercado de biodiesel no Brasil, tem sucesso e desenvolvimento adequado, pela forma com que se dá as relações entre os participantes.

Desde o responsável pelo desenho do programa e pela regulação do setor que é o Governo Federal, até o elo do pequeno produtor familiar lá no campo, observa-se um entrelaçamento e uma motivação de cada participante em trabalhar para que tal atividade econômica funcione adequadamente.

5.2 ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS

Nesta seção, serão revisitados os objetivos descritos anteriormente no item 1.2.2, bem como descrito seu atingimento.

a) Descrever os aspectos do marco regulatório do mercado de Biodiesel;

Este objetivo foi atingido no decorrer deste trabalho, principalmente no item 2.5, onde discorre-se sobre todos os aspectos do marco regulatório, suas especificidades e abrangência.

b) Identificar as formas de alianças existentes no mercado de Biodiesel no Paraná;

Por meio de pesquisa em campo foi possível observar como se dá a formação das alianças no mercado de Biodiesel no Estado do Paraná, sendo o marco regulatório identificado como indutor do desenvolvimento de alianças estratégicas intersetoriais pela forma como foi desenhado o PNPB e o modelo do Selo Combustível Social.

c) Analisar as alianças de acordo com as categorias analíticas propostas neste trabalho;

Na descrição e análise de resultados (capítulo 4), observa-se o detalhamento de cada categoria analítica, bem como a interpretação por meio de mapas cognitivos congregados dos entrevistados.

d) Analisar as características das relações entre os atores no mercado de Biodiesel no Paraná em função da natureza de suas alianças.

Este item foi observado no decorrer de toda análise e considerações deste trabalho, onde se foi a campo para observar se as relações entre os atores podem

ser caracterizadas como alianças estratégicas intersetoriais, fato este comprovado por esta pesquisa.

Sendo assim, considera-se que os objetivos, tanto geral quanto específicos, foram atingidos neste trabalho.

5.3 LIMITAÇÕES

Não há pesquisa sem a realização de escolhas, porém algumas limitações devem ser aqui explicitadas.

Quando se propôs um estudo sob o enfoque do arcabouço teórico de alianças estratégicas intersetoriais, efetuou-se o primeiro recorte do campo, pois outras perspectivas foram deixadas de lado. Assim sendo, correu-se também o risco de não encontrar nos casos escolhidos a presença de alianças estratégicas intersetoriais, pela perspectiva focada que se escolheu.

Verificou-se por meio de bibliometria realizada que há poucos estudos, principalmente no que tange ao Brasil, utilizando o arcabouço teórico escolhido, o que pode ser aqui colocado como uma possibilidade de expansão, mas também como uma limitação, pois este conhecimento, principalmente a sua verificação empírica, ainda está em construção.

Ainda que se tenha conseguido chegar a todos os atores do mercado necessários para concluir esta pesquisa, há de se destacar que uma limitação encontrada está em negativas constantes de participação na pesquisa, principalmente advindas do setor privado.

Embora se entenda que este trabalho não buscou a generalização, a escolha do Estado do Paraná acaba por ser também uma limitação.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Chega então o momento de deixar algumas pegadas no caminho, para que os que se interessarem em continuar a expansão da pesquisa, possam ter pontos de onde partir.

A primeira sugestão que se faz, diz respeito ao método. A utilização de outras perspectivas metodológicas não tratadas neste trabalho, podem vir a contribuir e incrementar o corpo de conhecimento, tanto sobre alianças estratégicas intersetoriais, quanto para o mercado em estudo.

Uma abordagem quantitativa também não deixa de ser uma sugestão, visto que se tem um instrumento já validado (ver item 3.6), o qual permite também dar este foco ao estudo.

Ponto importante que se sugere é a aplicação da pesquisa, seja qualitativa ou quantitativa, em outros mercados, onde possa ser observado o funcionamento, as dificuldades, os sucessos e insucessos, da ocorrência de alianças estratégicas intersetoriais, com vistas sempre a ampliar o conhecimento sobre o tema.

Por fim, sugere-se que a pesquisa seja também realizada em outros Estados da Federação, pois seria interessante conhecer outras facetas, induzindo assim a reflexões mais amplas, construindo bases mais amplas para contribuir com o campo.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, J. E. **Parcerias**: Fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Colaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part I: Value Creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quartely**, 41 (5), 726-758, 2012.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Colaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part II: Partenership processes and outcomes. **Nonprofit and Voluntary Sector Quartely**, 41 (6), 929-968, 2012.

ANP. Leilões de Biodiesel. Disponível em: www.anp.gov.br. Acesso em: 20 mar. 2014.

ANP. **Boletim Mensal do Biodiesel**: Outubro de 2014. Disponível em: www.anp.gov.br. Acesso em: 20 mar. 2014.

APROBIO. **Informações do Setor de Biodiesel**. Disponível em: www.aprobio.com.br. Acesso em: 20 mar. 2014.

BANCO DO BRASIL. **BB Biodiesel**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,8382,0,0,1,6.bb>. Acesso em: 20 mar. 2014.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Fontes de Financiamento**. Disponível em: www.bnd.gov.br. Acesso em: 20 mar. 2014.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva: 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição Revista e Atualizada. Lisboa: Edições 70, 2010.

BIODIESELBR. **Financiamento de projetos com biocombustíveis**. Disponível em: <http://www.biodieselbr.com/>. Acesso em: 20 mar. 2014. (Acesso mediante senha pessoal).

_____. **Informações do Setor de Biodiesel.** Disponível em: <http://www.biodieselbr.com/>. Acesso em: 21 mar. 2014. (Acesso mediante senha pessoal).

_____. **Leilões de Biodiesel.** Disponível em: <http://www.biodieselbr.com/>. Acesso em: 20 mar. 2014. (Acesso mediante senha pessoal).

BNDES. Investimentos em Biodiesel. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2004/20041203_not934.html. Acesso em: 20 mar. 2014.

BRASIL. Decreto n. 7.768, de 27 de junho de 2012. Altera o Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, que dispõe sobre os coeficientes de redução das alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na comercialização de biodiesel, e sobre os termos e as condições para a utilização das alíquotas diferenciadas. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/decretos/2012/dec7768.htm>. Acesso em: 20 mar. 2014.

_____. Lei n. 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira; altera as Leis nos 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.847, de 26 de outubro de 1999 e 10.636, de 30 de dezembro de 2002; e dá outras providências. Disponível em: http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/galerias/arquivos/legislacao/lei11097_13jan2005.pdf. Acesso em: 16 mar. 2014.

_____. Lei n. 11.116, de 18 de maio de 2005. Dispõe sobre o Registro Especial, na Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda, de produtor ou importador de biodiesel e sobre a incidência da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins sobre as receitas decorrentes da venda desse produto; altera as Leis nº 10.451, de 10 de maio de 2002, e 11.097, de 13 de janeiro de 2005; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2005/lei11116.htm>. Acesso em: 20 mar. 2014.

_____. Medida Provisória 214/04, de 13 de setembro de 2004. Altera dispositivos das Leis n. 9.478, de 6 de agosto de 1997, e 9.847, de 26 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/241422.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2014.

_____. Medida Provisória 647/14, de 28 de maio de 2014. Dispõe sobre a adição obrigatória de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/mpv/mpv647.htm. Acesso em: 13 jun. 2014.

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Estabelece especificação do biodiesel e as obrigações quanto ao controle da qualidade a serem atendidas pelos diversos agentes econômicos que comercializam o produto em todo o território nacional. Resolução ANP n. 14, de 11 de maio de 2012. Disponível em: http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2012/maio/ranp%2014%20-%202012.xml. Acesso em: 16 mar. 2014.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA. Estabelece em cinco por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, de acordo com o disposto no art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Resolução CNPE n. 06, de 16 de setembro de 2009. Disponível em: http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2009/Resoluxo_6_CNPE.pdf. Acesso em: 19 mar. 2014.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA. Estabelece diretrizes gerais para a realização de leilões públicos para aquisição de biodiesel, em razão da obrigatoriedade legal prevista na Lei n. 11.097, de 13 de janeiro de 2005, e dá outras providências. Resolução CNPE n. 5, de 3 de outubro de 2007. Disponível em: http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2007/Resolucao05.pdf. Acesso em: 20 mar. 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Institui o Programa Brasileiro de Desenvolvimento Tecnológico de Biodiesel – PROBIODIESEL. Portaria MCT n. 702, de 30 de outubro de 2002. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/122459.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão de uso do selo combustível social. Instrução Normativa n. 01, de 05 de julho de 2005. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/galerias/arquivos/legislacao/Minuta1.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2014.

_____. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão, manutenção e uso do Selo Combustível Social. Portaria n. 60, de 06 de setembro de 2012. Disponível em: http://portal.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodisel/arquivos-2012/PORTARIA_N%BA_60_2012.pdf. Acesso em: 16 mar. 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. Dispões sobre os critérios e procedimentos relativos às realizações dos leilões de Biodiesel. Portaria MME n. 476, de 15 de agosto de 2012. Disponível em: http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/folder_portarias/portarias_mme/2012/pmme%20476%20-%202012.xml. Acesso em: 20 mar. 2014.

BOOTH, W.C.; COLOMB, G. G. & WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BRUNDTLAND. **Our Common Future**. Nova York: Oxford University Press, 1987.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. **Public Administration Review**, 66, 44-55, 2006.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Heinemann: London, 1979.

CARVALHO, A. M. II Introdução. *In*: **Biodiesel**: Produção e Desafios. MARTINS, H.; CARVALHO, A. M. (Orgs.) Belo Horizonte: Editora Sempre: 2007.

CENTRO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO EM TERCEIRO SETOR – CEATS. **Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais**. São Paulo, CEATS, Abril de 2003. Disponível em: www.ceats.org.br. Acesso em: 06 abr. 2014.

_____. **Pesquisa em alianças intersetoriais**. Disponível em: www.ceats.org.br. Acesso em: 06 abr. 2014.

CONAB. **Séries históricas relativas as Safras**. Disponível em: www.conab.gov.br. Acesso em: 21 mar. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA FAZENDÁRIA. **Convênio ICMS 113/06**. Disponível em: http://www1.fazenda.gov.br/confaz/confaz/convenios/ICMS/2006/CV113_06.htm. Acesso em: 20 mar. 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **RAP**, Rio de Janeiro, 37(5), pp. 969-992, Set/Out 2003.

COTTA, C. E. G.; DALTO, E. J. Aliança estratégica no canal de marketing: o caso ALE Combustíveis S. A. **Produção**, vol. 20, n. 2, pp. 160-171, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DRUCKER, P. F. **Managing in a Time of Great Change**. Boston: Harvard Business Press, 2013.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FINEP. **Financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2014.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: Práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social: Instrumento de Monitoramento de Alianças**. Programa Cidadania Organizacional e Terceiro Setor. Relatório de Pesquisa. São Paulo: CEATS-FIA/USP, 2003. Disponível em: [http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20\(Pesquisa\).pdf](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20(Pesquisa).pdf). Acesso em: 07 abr. 2014.

_____. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **RAUSP**, São Paulo, v.40, n.1, pp. 5-18, jan./fev./mar. 2005.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **RAUSP**, São Paulo, v.47, n.3, pp. 363-369, jul./ago./set. 2012.

FISCHER, R. M.; FEDATO, C.; MENDONÇA, R. L.; BOSE, M. Desafios da Atuação Social através de Alianças Intersetoriais. In: **Seminários em Administração da FEA-USP**, 6, 2003a.

FISCHER, R. M.; BOSE, M.; MENDONÇA, R. L.; FEDATO, C. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: **Anais do EnAnpad**, Rio de Janeiro, EnAnpad, 2003b.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; WOHLGEZOGEN, F.; ZHELYAZKOV, P. The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. **Academy of Management Annals**, 6, 531–583, 2012.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HAYASHI JR., P.; ABIB, G.; HOPPEN, N. Validade nas pesquisas qualitativas: em busca de uma visão processual. **Working Paper**, 2013.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: a review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, 2009. p. 1404-1427.

IAPAR. PROGRAMA PARANAENSE DE BIOENERGIA. Disponível em: <http://www.iapar.br/arquivos/File/bioenergia.pdf>. IAPAR: [2004?]. Acesso em: 24 mar. 2014.

IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/calendario.shtm>. Acesso em: 21 mar. 2014.

IBGE. **Estatística da Produção Agrícola**: Fevereiro de 2014. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Fasciculo_Indicadores_IBGE/estProdAgr_201402.pdf. Acesso em: 21 mar. 2014.

INOJOSA, R. M. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (2): 35-48, mar/abr 1998.

JUNQUEIRA, L. A. P. Descentralização e intersetorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (2): 11-22, mar/abr 1998a.

_____. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 34 (6): 35-45, nov/dez 2000a.

JUNQUEIRA, R. G. P. A intersetorialidade do ponto de vista da educação ambiental: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (2): 79-91, mar/abr 1998b.

_____. Agendas sociais: desafio da intersectorialidade na construção do desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 34 (6): 117-130, nov/dez 2000b.

KOLJATIC, M.; SILVA, M. Uncertainty reduction mechanisms in cross-sector alliances in Latin America. **Journal of Business Research**, 61, 648–650, 2008.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MATOS, M. C. P. **Alianças Intersectoriais**: Um estudo no município de Cubatão/SP. 2007. 197 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MENDONÇA L. R. **Desenvolvimento E Sustentabilidade**: um estudo de alianças estratégicas intersectoriais no empreendedorismo social. 2007. 166 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Histórico do Programa**. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/historico.html>. Acesso em: 08 mar. 2014.

_____. **Objetivos e Diretrizes**. Disponível em: http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/objetivos_diretrizes.htm. Acesso em: 03 mar. 2014.

_____. **Plano Decenal de Expansão de Energia 2022**. Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME/EPE, 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Cartilha do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel**: inclusão social e desenvolvimento territorial. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel>. Acesso em: 27 nov. 2013.

_____. **Sobre o Programa**. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>. Acesso em: 20 mar. 2014.

NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through Strategic Alliance: Moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, v. 19, p. 283-294, 1999.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *In*: OLIVEIRA, G. B.; SOUZA-LIMA, J. E. (Orgs.). **O desenvolvimento sustentável em foco**: uma contribuição multidisciplinar. Curitiba: São Paulo: Annablume, 2006.

PARANÁ. Decreto 2101, de 10 de novembro de 2003. Instituído o Programa Paranaense de Bioenergia - 'PR-BIOENERGIA', da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento - SEAB e a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SETI. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=37714&indice=1&totalRegistros=22>. Acesso em: 24 mar. 2014.

PARENTE, E. J. S. **Biodiesel**: uma aventura tecnológica num país engraçado. Fortaleza: Tecbio, 2003.

PEDROTI, P. M. **Entre a Estrutura institucional e a conjuntura política**: O Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) e a combinação inclusão social – participação. 2011. 278 f. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The External Control of Organizations**: A Resource Dependence Perspective. Palo Alto: Stanford University Press, 1978.

ROSSETTO C.; ROSSETTO A. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE – Eletrônica**, v.4, n 1, Art.7, jan./ jul.2005.

SACHS, I. **Rumo à Ecosocioeconomia**: Teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The Triple Bottom Line**: How today's Best-runs companies are achieving Economic, Social, and Environmental success – and how you can too. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.

SEITANIDI, M. M. Adaptative responsibilities: nonlinear interactions in cross sector social partnerships. **Emergence, Complexity & Organization**, 10 (3), 51-64, 2008.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TEODÓSIO, A. S. S. Parcerias Tri-Setoriais em Políticas Sociais: Em Busca de Modelos Explicativos de sua Complexidade na Esfera Pública. In: **Anais do EnAnpad**, São Paulo, EnAnpad, 2009.

TEODÓSIO, A. S. S. Parcerias Trissetoriais: Caminhos e Descaminhos de três experiências brasileiras. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.4, p. 43-60 Out-Dez/2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman: 2008.

VIANA, A. L. D. Novos riscos, a cidade e a intersetorialidade das políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (2): 23-33, mar/abr 1998.

VYAS, N. M.; SHELBURN, W. L.; ROGERS, D. C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 10, Iss: 3, pp. 47-60, 1995.

XIE, F. T.; JOHNSTON, W. F. Strategic alliances: Incorporating the impact of e-business technological innovations. **Journal of Business and Industrial Marketing**, 19(3), p. 208-222, 2004.

Yin, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

**APÊNDICE A: TABULAÇÃO DOS TRABALHOS SELECIONADOS PELO TÍTULO E RESUMO NAS BASES DE DADOS:
EBSCO, JSTOR, PROQUEST E PERIÓDICOS CAPES.**

EBSCO				
Trabalho	Autor(es)	Publicação	Ano	Aspectos importantes
Clustering and Innovation Capabilities in the Mexican Software Industry	PEREZ, C. D.; OZUNA, A. A.; ARRIAGA, A. A.	Engeneering Management Journal	2011	No artigo um modelo é usado para calcular a probabilidade da empresa inovar com base na colaboração, aprendizado e programas de apoio de a políticas públicas. O modelo mostrou que a maioria variáveis relevantes como preditoras de inovação são: percepção das empresas sobre os programas e políticas públicas orientadas para apoiar o seu crescimento, a experiência de pelo menos cinco anos com as grandes empresas como clientes, a recursos decorrentes do treinamento de aprendizado e trabalho externo principalmente a partir de centros de P&D, membros de associações empresariais, e, finalmente, a formação por meio de fontes externas. A interação com universidades e centros de P&D, bem como a experiência com empresas de tamanho médio reduziu a probabilidade da ocorrência de inovação.
Colaborative Capability Design: Redundancy of Potentialities	SELSKY, J. W.; RAMÍREZ, R.; BABÜROĞLU, O. N.	Systemic Practice and Action Research	2012	Os autores contribuem para o contexto da ecologia social, focalizando uma importante classe de sistemas, campos interorganizacionais e suas partes constituintes e seus ambientes. Propõe uma nova ferramenta de análise de Design. Não trata de alianças intersetoriais.
Cross-Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility	ARYA, B.; SALK, J. E.	Business Ethics Quarterly	2006	É investigado no trabalho como as alianças intersetoriais são facilitadoras ou melhoram o comportamento socialmente responsável em multinacionais. Investiga também a adesão das empresas à códigos de condutas voluntários. Alianças intersetoriais de sucesso implicam na criação de novas intra e interestructuras de conhecimento organizacional para facilitar o fluxo de informações entre parceiros. O artigo sugere a importância do alinhamento das políticas governamentais com códigos de padrão de conduta intersetorial para aprender a melhorar o desempenho social das empresas. O trabalho constitui-se de uma discussão teórica, não há trabalho empírico.

Cross-Sector Alliances for Corporate Social Responsibility Partner Heterogeneity Moderates Environmental Strategy Outcomes	LIN, H.	Journal of Business Ethics	2012	Artigo quantitativo que fornece um novo mecanismo na compreensão de como moderar a heterogeneidade dos parceiros de uma aliança para avançar nos objetivos de responsabilidade social corporativa. A heterogeneidade permite o acesso a diversificados tipos de recursos, podendo combiná-los ou complementá-los, para desenvolver competências organizacionais dos parceiros. Os resultados sugerem que empresas com orientação inovadora e experiências em alianças escolhem um conjunto mais diversificado de parceiros (parceiros intersetoriais especialmente), e esta heterogeneidade é mais propensa a facilitar a busca de estratégias em organizações com orientação mais pró-ativa.
Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? a study of the largest U.S. companies	ALBINO, V.; DANGELICO, R. M.; PONTRANDOLFO, P.	Journal of Cleaner Production	2012	O artigo quantitativo propõe e testa um modelo que sugere que colaborações interorganizacionais afetam positivamente o desempenho ambiental das empresas, sendo que a sustentabilidade tem sido vista como nova fronteira para inovação. O estudo é feito com as empresas de capital aberto dos Estados Unidos. Os resultados apontaram que as colaborações interorganizacionais, tanto dentro quanto fora da cadeia de abastecimento da organização, são benéficas para o desempenho de uma empresa global e para sua reputação ambiental. Os autores colocam que de maneira surpreendente, as colaborações com universidades e instituições de pesquisas demonstraram não ter impacto sobre qualquer tipo de desempenho.
Exploring collaboration, its antecedents, and perceived outcomes in service partnerships of community-based organizations in South Florida	CONCHA, M.	International Journal of Public Administration	2014	É utilizado Modelo de Equações Estruturais para testar parcerias em serviços. Os resultados indicam que o desenvolvimento de parcerias de serviços são os mais afetados por fatores ambientais relacionados à solução de problemas sociais. Os achados lançam luz sobre como organizações de base comunitária podem compartilhar a missão social em ações de colaboração para aliviar os problemas sociais.

Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: a corporate social responsibility perspective	HOLMES, S.; SMART, P.	R&D Management	2009	O artigo analisa o conceito de inovação aberta no contexto de responsabilidade social corporativa a fim de demonstrar como esta prática se desdobra em colaborações interorganizacionais que envolvem o setor do voluntariado ou de caridade. Todas empresas do estudo de caso tinham experiências anteriores de trabalho com organizações sem fins lucrativos. Os atores corporativos tinham geralmente pré determinado o escopo da parceria, neste sentido os autores colocam que a aprendizagem se tornou codificada e limitada. Foram testemunhadas na pesquisa duas abordagens genéricas de inovação aberta: uma mais exploratória, com atividades de maior engajamento o que resultou em um processo de inovação emergente, outra mais focada e pré-determinada pela corporação sendo esta associada ao papel dos resultados.
The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances	GULATI, R.; WOHLGEZOGEN, F.; ZHELYAZKOV, P.	Academy of Management Annals	2012	Os autores salientam que a maioria dos insucessos em colaborações interorganizacionais ocorrem por falta de cooperação dos parceiros, decorrente do desalinhamento dos interesses individuais. O artigo trata das fases de seleção de parceiros, projeto de aliança e dinâmica pós-formação das colaborações. Articula sobre as perspectivas de cooperação e coordenação como distintas e complementares, sendo que as duas perspectivas podem ajudar a identificar os diferentes desafios e riscos que enfrentam parceiros de aliança. Para os autores, a integração das duas perspectivas parece prometer teoricamente mais ricos modelos de alianças estratégicas.
How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development	STADTLER, L.; PROBST, G.	European Management Journal	2012	O artigo analisa como as organizações de corretagem (entenda-se: organizações intermediadoras como Org. das Nações Unidas, Banco Mundial, agências de desenvolvimento, etc) auxiliam e facilitam o desenvolvimento de parcerias entre instituições públicas e privadas. Segundo os autores, elas tem papel de convencer, mediar e catalizar aprendizados durante as diversas fases da parceria.

Intersectoral Alliance and Social innovation: when corporations meet civil society	HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU- VALLÉE, M.	Annals of Public and Cooperative Economics	2012	O artigo analisa uma aliança entre uma empresa de utilidade pública e um consórcio de associações que defendem os direitos do consumidor. O projeto consiste no desenvolvimento de meios, a fim de ajudar os clientes com renda muito baixa, sugerindo acordos de pagamento. A legitimidade do acordo foi baseada em recombinar os valores da justiça e da solidariedade. O processo de inovação foi enraizada na troca de conhecimentos e de acesso a recursos com base na experiência dos atores. Os resultados mostraram o sucesso da parceria que foi expandida além do quadro experimental, difundida como um procedimento recém-aprendido que se tornou uma rotina organizacional. Foca a análise sob a teoria Institucional.
Managing competing institutional logics in public-private joint ventures	SAZ-CARRANZA, A.; LONGO, F.	Public Management Review	2012	Pesquisa qualitativa que visa responder o questionamento: Como competem lógicas institucionais presentes em empreendimentos conjuntos públicos-privados? Os resultados mostraram que o que causou problemas dentro do empreendimento conjunto estavam relacionados a: (i) as bases para a estratégia e (ii) as formas de funcionamento do controle e organização. No caso estudado os gestores públicos parecem aprovar apenas a lógica do Estado, enquanto que a lógica institucional que os gerentes de negócios parecem decretar é uma combinação mercado e da corporação.
Manifested Attitudes: Intricacies of Inter-partner learning in collaboration	HUXHAM, C.; HIBBERT, P.	Journal of Management Studies	2008	O artigo investiga atitudes em relação à aprendizagem em colaboração interorganizacional. Principais achados: atitudes para a aprendizagem em colaboração são susceptíveis de ser totalmente marginalizados ou puramente egoístas; as atitudes podem incluir elementos de todas estas motivações; atitudes podem ser vistas como feixes complexos de possíveis posições em tomar ou dar conhecimento atribuído a parceiros; percepções de atitudes podem ser diferentes entre os parceiros; atitudes individuais de intercâmbio de conhecimentos com uma organização parceira pode não ser consistente; atitudes para o compartilhamento de conhecimento entre as organizações não podem ser espelhados neles, de modo compartilhado conhecimento pode não chegar a todos que dela necessitam; atitudes dominantes podem mudar ao longo do tempo como uma colaboração progride.

Measuring bridges between sectors: Causative evaluation of cross-sectorality	KROTT, M.; HASANAGAS, N. D.	Forest Policy and Economics	2006	Os autores propõem apresentar um modelo que ilustra um meio por meio do qual os atores podem construir pontes entre os setores, bem como condições para tornar esse processo melhor sucedido, as pontes propostas são: informações e poder. Os resultados apontam que as estratégias são construídos de fatores que são mutáveis pelos atores, sendo que eles são capazes de identificar o grau de formalização do programa do setor eo papel das agências estatais. Usando essa informação, os atores pode estimar o probabilidade de integração intersetorial. A estratégia em si faz uso de incentivos, pressão ou informação. Os atores são capazes de julgar os recursos destes meios e seu potencial para uma tentativa bem sucedida de integração.
Microfinance, Mission drift, and the impact on the base of the pyramid: A resource-based approach	CASSELMAN, R. M.; SAMA, L. M.	Business and Society Review	2013	Os autores sugerem no artigo que as alianças intersetoriais entre empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos podem se beneficiar das capacidades de ambos os tipos de organizações e entregar o impacto mais amplo e na redução da pobreza em mercados da Base da Pirâmide.
New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations	MURPHY, M.; PERROT, F.; RIVERA-SANTOS, M.	Journal of Business Research	2012	O objetivo do trabalho é analisar se o conceito de capacidade de absorção (por que umas empresas inovam mais do que as outras) aplicado anteriormente em parcerias B2B, se estas são transponíveis a parcerias B2N (Busines to Network). Os resultados da análise sugerem que os modelos existentes para alianças B2B refletem imperfeitamente as dinâmicas de aprendizagem e inovação de alianças intersetoriais, portanto os autores sugerem um modelo mais adequado para esta análise. A limitação do estudo é a concentração nas alianças B&N para BP (Base da Pirâmide).
Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments	JORDAN, S.; JØRGENSEN, L.; MITTERHOFER, H.	Management Accounting Research	2013	O artigo analisa a relação entre o controle de gestão e gerenciamento de riscos, investigando o uso de mapas de risco em um projeto de colaboração interorganizacional na indústria petrolífera norueguesa. Artigo da área de Contabilidade.

Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations	BARRETTA, A.; BUSCO, C.	Management Accounting Research	2011	O artigo trata do controle de gestão nos relacionamentos de redes formadas por organizações públicas, organizações não-lucrativas e empresas privadas. Fornece alguns <i>insights</i> teóricos sobre a natureza do controle de gestão, mas como os próprios autores salientam o artigo explora apenas uma das múltiplas facetas do processo contínuo de mudança nos papéis de controle de gestão nas relações interorganizacionais no domínio da administração pública.
The past in play: tradition in the structures of collaboration	HIBBERT, P.; HUXHAM, C.	Organization Studies	2010	Por meio da caracterização das diferentes profundidades temporais de tradições (conteúdo significativo e simbólico dentro de uma comunidade ao longo do tempo) e sua relação com estruturas de colaboração, o trabalho desenvolve uma teoria sobre o papel da tradição na colaboração. Em particular, os efeitos das diferentes formas de tradição em estruturas de rede de colaboração, este estudo também gera <i>insights</i> para a teoria e a prática da colaboração interorganizacional. Dentro das situações pesquisadas no estudo, o autor caracteriza três tipos de tradição: disponível, acessível e antiga. As diferentes "profundidades" da tradição parecem estar ligadas a questões de escala e escopo, ou seja, as tradições mais "rasas" foram mais evidentes em grupos colaborativos de pequena escala, enquanto que as tradições antigas tendem a ser associados a escalas muito amplas, as acessíveis ficam em algum lugar no meio.
The profit factor: how corporate culture affects a joint venture	BACH, V.; WHITEHILL, M.	Strategic Change	2008	O artigo investiga o papel que a cultura organizacional exerce na cooperação intersetorial entre uma organização sem fins lucrativos e uma organização com fins lucrativos. Quanto aos resultados, os tipos de cultura organizacional entre as empresas mostraram-se diferentes, os autores argumentam que existe um fosso cultural entre as empresas que são refletidas em diferentes características culturais entre os setores de lucro e sem fins lucrativos. Cultura da empresa com fins lucrativos é dominante.

Towards a smart State? Inter-agency collaboration, information integration, and beyond	GIL-GARCIA, J. R.	Information Polity	2012	<p>O artigo caracteriza as tecnologias da informação (TI) como um dos componentes-chave da reforma administrativa do governo. Argumentam que existem tendências claras no sentido de uma maior colaboração interorganizacional para compartilhamento de informações e integração, o que poderia levar, no futuro próximo, a um Estado inteligente. O artigo discute as promessas e os desafios que já foram identificados para o compartilhamento de informações do governo e as iniciativas de integração, também descreve duas tendências em termos de colaboração e tecnologias da informação interorganizacionais em ambientes governamentais. Como resultados proporciona reflexões sobre a viabilidade técnica e política, bem como a desejabilidade social, de um estado virtual integrado, em que o executivo, legislativo e judicial estejam colaborando ativamente e compartilhamento de informações por meio da utilização de tecnologias de informação avançadas, de novos arranjos organizacionais e institucionais.</p>
Uncertainty reduction mechanisms in cross- sector alliances in Latin America	KOLJATIC, M.; SILVA, M.	Journal of Business Research	2008	<p>O estudo explora mecanismos de redução de incertezas que surgem no contexto da formação de aliança de negócios, avaliando se esses mesmos mecanismos também operam no desenvolvimento de alianças intersetoriais. Dados secundários de estudos de casos de alianças intersetoriais da América Latina são analisados e os resultados mostram que os mesmos mecanismos operam para reduzir a incerteza na formação da aliança intersetorial e que a experiência da aliança aparece para determinar a presença de alguns mecanismos.</p>

JSTOR				
Trabalho	Autor(es)	Publicação	Ano	Aspectos importantes
Below the tip of the iceberg: The co-evolution of formal and informal interorganizational relations in the wireless telecommunications industry	ROSENKOPF, L.; SCHLEICHER, T.	Managerial and Decision Economics	2008	O trabalho sugere ações estratégicas que os gestores podem realizar, a fim de influenciar a dinâmica de redes de aliança por meio dos domínios de interesse que podem incluir contextos de nível superior, como a mobilidade do executivo, as ligações do diretor, bem como o contexto de nível médio da indústria de alcance dos comitês técnicos. Estudos desse tipo mostraram que a contratação do executivo estratégico, a seleção do diretor e alocação de engenheiros para comissões técnicas permitem o fluxo de conhecimento, direciona a atenção e aumenta a semelhança entre as empresas que estão "ligadas", por meio de contratação de diretores comuns ou participação em comissões técnicas, sendo que, os mecanismos de fluxo de conhecimento, atenção e semelhança de objetivos aumentam a probabilidade de formação de alianças. O estudo examina o efeito de duas relações interorganizacionais informais (comunidades tecnológicas e as ligações do diretor) sobre a formação de aliança no setor das telecomunicações e aponta que contextos informais podem moldar alianças formais, mas isso depende do nível de gestão em que as ligações são formadas.
Beyond the contract: The scope and nature of informal Government-nonprofit partnerships	GAZLEY, B.	Public Administration Review	2008	O artigo analisa a extensão dos mecanismos de prestação de serviços informais que dependem de esforços público-privado, e também a dinâmica, estrutura ou resultados destes esforços cooperativos, buscando descobrir se parcerias que não têm um acordo formal são mais propensas a apresentar desafios para os gestores públicos que têm a intenção de manter a responsabilidade pública. Os resultados mostram que a maioria das parcerias público-privadas, envolvendo entidades sem fins lucrativos são conduzidos por agências do governo, e estas são fracas em colaboração no sentido de autoridade ou de recursos compartilhados informais.

Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice	PROVAN, K. G.; LEMAIRE, R. H.	Public Administration Review	2012	O artigo tem por objetivo proporcionar uma compreensão básica das principais conclusões e ideias que surgiram nos estudos das redes ao longo das duas últimas décadas particularmente relevantes para gestão pública.
Discourse and collaboration: The role of conversation and collective identity	HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; GRANT, D.	Academy of Management Review	2005	Os autores exploram a relação entre o discurso e a colaboração interorganizacional, argumentando que a colaboração interorganizacional pode ser entendida como o produto de conjuntos de conversas que se baseiam em discursos existentes, argumentam também que a colaboração efetiva produz soluções e saldos sinérgicos inovadores, sendo que processo, as conversas produzem recursos discursivos que criam uma identidade coletiva que se traduzem em colaboração eficaz.
Industry determinants of the "Merger versus Alliance" decision	YIN, X.; SHANLEY, M.	Academy of Management Review	2008	Os autores argumentam que fusões, aquisições e alianças são escolhas alternativas potenciais para os gestores e propõem três dimensões de condições da indústria que tendem a ser influentes em tais escolhas: 1) exigências da indústria sobre as empresas para fazer significativo compromisso; 2) as pressões ambientais para a flexibilidade; e 3) as limitações de opções da empresa decorrentes da concentração da indústria e das condições institucionais. Os autores também desenvolvem proposições sobre como as diferenças entre estas três dimensões influenciam as escolhas que as empresas fazem.
Public versus private funding of nonprofit organizations: Implications for collaboration	JANG, H. S.; FEIOCK, R. C.	Public Performance & Management Review	2007	O foco principal deste trabalho é o impacto da dependência de financiamento em colaboração, o quadro teórico prevê que a decisão das organizações sem fins lucrativos para participar de colaborações é em função de dependências de financiamento público e privado, bem como os atributos da organização e do ambiente em que opera. A análise empírica revelou que organizações sem fins lucrativos financiadas por fontes privadas de renda tem taxas menos propensas a colaboração, porque os benefícios são de todo o sistema, mas os custos são muitas vezes suportados por organizações individuais, ao contrário de organizações sem fins lucrativos, os governos podem ser capaz de capturar os benefícios de todo o sistema coletivo de colaboração. Entidades sem fins lucrativos apoiados pelo governo podem ser melhores parceiros e ter maior compromisso com os esforços de colaboração que organizações que dependem principalmente do financiamento privado.

Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms	AHUJA, G.; POLIDORO JR, F.; MITCHELL, W.	Strategic Management Review	2009	Os autores argumentam que pesquisas recentes mostram que a estrutura de rede preexistente restringem a formação de novas alianças interorganizacionais. As empresas que são mal encaixadas em uma estrutura de rede são menos propensas do que as já encaixadas à formar alianças, porque carecem de informação e os benefícios de reputação. O estudo examina os tipos de laços que as empresas mal encaixadas podem formar para superar as limitações que impõem as suas posições estruturais, por sua vez, ajuda a explicar como suas ações podem transformar as estruturas de rede existente. Argumentam que as empresas mal incorporados são mais propensas a participar em laços caracterizados pela assimetria social do que nas relações caracterizadas por homofilia estrutural. O dados utilizados foram longitudinais de empresas químicas no período de 1979-1991. Não trata especificamente de alianças intersetoriais.
The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature	BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M.	Public Administration Review	2006	O artigo centra-se na colaboração intersetorial argumentando que a mesma é necessária para resolver os problemas públicos complexos. Faz uma extensa revisão da literatura sobre a colaboração, apresenta um inventário proposicional organizado em torno das condições iniciais que afetam a formação de colaboração, processo, estrutura e componentes de governança, restrições e contingências, resultados e questões de responsabilidade. Os autores salientam que surgiram muitos estudos sobre intersectorialidade, mas poucos apresentam orientações de implementação, portanto os autores apresentam 22 proposições que relacionam-se com colaborações de sucesso.
The future of public and nonprofit strategic planning in the United States	BRYSON, J. M.	Public Administration Review	2010	O trabalho trata do como o planejamento estratégico é uma prática onipresente nos governos dos Estados Unidos e organizações sem fins lucrativos. A prática tornou-se difundido por muitas razões, mas a principal delas é que normalmente ele "funciona", e muitas vezes funciona muito bem. Trata especificamente da importância da Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico.

The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes	SELDEN, S. C.; SOWA, J. E.; SANDFORT, J.	Public Administration Review	2006	O artigo examina variações dentro de colaborações interinstitucionais e seu impacto sobre os resultados de gestão e programas. Os resultados mostram que a colaboração interinstitucional tem um impacto claro sobre a gestão, programas e resultados do cliente, especificamente, a intensidade da relação colaborativa como um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre a remuneração do pessoal, a rotatividade de pessoal e preparação para a escola. Os autores mediram impactos positivos nas colaborações intersetoriais nos casos estudados.
The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: Na international business research agenda	TEEGEN, H.; DOH, J. P.; VACHANI, S.	Journal of International Business Studies	2004	O artigo discute como as organizações transacionam dentro do contexto global para criar valor por meio da transformação de recursos e trocas e como os resultados desta atividade são distribuídos. Os autores sugerem que as teorias sobre alianças precisam ser adaptadas e ajustadas para dar conta dos novos fenômenos que surgiram principalmente com a globalização. As ONGs, sua produção e serviços, também exigem atenção em pesquisa.
PROQUEST				
Trabalho	Autor(es)	Publicação	Ano	Aspectos importantes
A conceptual framework for assessing interorganizational integration and interprofessional collaboration	WILLUMSEN, E.; AHGREN, B.; ØDEGARD, A.	Journal of Interprofessional Care	2012	Integração interorganizacional e colaboração profissional na área de saúde é o foco principal do artigo. Sobre alianças intersetoriais há pouco desenvolvimento, apenas uma citação.
A network approach to preparing underrepresented students: The LEAD model	SIEGEL, D. J.	Innovative Higher Education	2008	Analisa empiricamente uma parceria entre academia, setor privado, governo e terceiro setor para introduzir alunos (minorias excluídas por problemas sociais) em um programa de educação empresarial. Conclui que o arranjo oferece potencial para realização dos objetivos educacionais.

Collaboration in workplace health promotin - a case study	ERIKSSON, A.; AXELSSON, S. B.; AXELSSON, R.	International Journal of Workplace Health Management	2012	Estudo de caso sobre colaboração entre diversos atores a fim de lidar com os problemas de saúde pública. Nove municípios suecos decidiram unir forças com objetivo de redução do absenteísmo por doença entre os funcionários. O estudo de caso é relevante na apresentação das características e formas da colaboração, mas não fica claro a colaboração intersetorial, visto que os autores apenas citam colaboração de atores entre os municípios.
Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships	BABIAK, K. M.	Evaluation and Program Planning	2009	Estudo empírico, qualitativo, três níveis de eficácia foram investigados nas relações intersetoriais: comunidade, rede e níveis de organização
Examining partner experience in cross-sector collaborative projects focused on the commercialization of R&D	COUCHMAN, P. K.; FULOP, L.	Innovation: Management, Policy & Practice	2009	Pesquisa quantitativa, trata sobre a colaboração intersetorial e gestão de riscos especificamente em projetos de P&D. Conclui que para as relações de colaboração em projetos tem grande importância a confiança e também a associação de experiências de colaborações bem sucedidas.
Expanding the scope of conflict: Interest groups and interstate compacts	BOWMAN, A. O'M.; WOODS, N. D.	Social Science Quarterly	2010	Pesquisa quantitativa , examina o papel dos grupos de interesse (que podem assumir várias formas, inclusive <i>lobbying</i>) no Governo, o uso de pactos interestaduais e as possíveis relações entre os grupos. As análises indicam que as características do ambiente de grupos de interesse tem um impacto significativo sobre a propensão do Estado se juntar em pactos interestaduais, a multiplicidade de grupos tem efeito de empurrar o escopo do conflito para esfera Estadual.
Improving agricultural productivity sustainably at global level: The role of agricultural innovation policies	MOREDDU, C.; TONGEREN, F. V.	EuroChoices	2013	O artigo trata sobre inovações no sistema agrícola para melhora da produtividade de forma sustentável. Sobre alianças cita a necessidade de interligações entre diferentes atores da sociedade para fortalecimento da atividade.

Improving service delivery in education through collaboration: Na exploratory study of the role of cross-sectoral alliances in the development and support of charter schools	WOHLSTETTER, P.; MALLOY, C. L.; HENTSCHE, G. C.; SMITH, J.	Social Science Quarterly	2004	Estudo qualitativo que explora as alianças intersetoriais como mecanismos para melhorar a prestação de serviços na educação pública. Os resultados da pesquisa apontaram que as organizações envolvidas nas alianças recebiam vários benefícios: financeiros, políticos (legitimidade e credibilidade) e organizacionais.
Inclusive networks for building BOP markets	REFICCO, E.; MÁRQUEZ, P.	Business & Society	2012	O artigo analisa a formação de alianças particularmente para o contexto da Base da Pirâmide, seus resultados e implicações aplicam-se especificamente a este mercado.
Interorganizational collaboration for regional sustainability: What happens when organizational representatives come together?	SHARMA, A.; KEARINS, K.	Journal of Applied Behavioral Science	2011	O artigo discute sobre a colaboração entre diferentes autoridades locais para alcançar a sustentabilidade. Mostra potenciais benefícios da colaboração interorganizacional para o desenvolvimento sustentável. Os autores discutem amplamente a colaboração inteorganizacional de diferentes regiões, mas de um mesmo setor e não intersetorial, para implementação do desenvolvimento sustentável regional.
Intersectoral debate on social research strengthens alliances, advocacy and action for maternal survival in Zambia	MANANDHAR, M.; MAIMBOLWA, M.; MUULU, E.; MULENGA, M. M.; O'DONOVAN, D.	Health Promotion International	2008	Artigo da área da saúde, que trata da mortalidade materna na Zâmbia. Indexado nesta pesquisa provavelmente por conter características das parcerias que os órgãos, principalmente internacionais, fomentam para melhorar as condições de saúde, especificamente neste trabalho devido as altas taxas de mortalidade materna na Zâmbia.
Profiling capacity for coordination and systems change: The relative contribution of stakeholder relationships in interorganizational collaboratives	NOWELL, B.	American Journal of Community Psychology	2009	A autora refere-se as cooperações interorganizacionais como sendo colaborações comunitárias para resoluções de um determinado problema que afeta a todos como por exemplo a violência doméstica ou a AIDS. O estudo adotou uma abordagem comparativa para analisar a importância das relações das partes interessadas, fornecendo a oportunidade de explorar se as relações têm maior ou menor importância para os diferentes resultados de coordenação e mudança de sistemas de eficácia.

The sources and uses of funds for community development financial institutions: The role of the nonprofit intermediary	SMITH, B. C.	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2008	O foco do artigo é sobre as instituições financeiras de desenvolvimento comunitário, que operam em redes com atores identificáveis e relativamente consistentes. Os resultados indicaram que as ligações sistemáticas entre relações da rede das instituições financeiras de desenvolvimento comunitário variam de acordo com as necessidades específicas da organização e das potenciais contribuições dos atores da rede.
Sustainable cross-sector collaboration by the centre of excellence - an evaluation of the expectations by case study	ANTEROINEN, J.; LEHTONEN, J.; TAKALA, J.	International Journal of Sustainable Economy	2012	O trabalho cita um tipo de acordo de colaboração que é o conceito de centro de excelência (<i>centre of excellence</i> - CoE). Segundo os autores, há provas substanciais de que a colaboração muitas vezes não consegue atender às expectativas de todos os envolvidos, portanto no trabalho são avaliados empiricamente as expectativas do conceito de colaboração sustentável intersectorial CoE no campo de defesa. Os resultados apresentados sugerem que as organizações multi-setoriais envolvidas em colaboração CoE esperam a colaboração em benefício da própria organização e que os benefícios devem ser concretos, tais como inovações, sendo que alguns entrevistados veem os aumentos na confiança e compreensão como pré-requisitos para resultados mais tangíveis.
Interorganizational partnerships as a strategy for lobbying: Nonprofit administrators' perspectives on collaborating for systems-level change	RUGGIANO, N.; TALIAFERRO, J. D.; SHTOMPEL, N.	Journal of Community Practice	2013	O artigo trata da participação em coalizões que foi identificado como um comportamento de defesa de políticas para organizações sem fins lucrativos, embora poucos estudos examinaram percepções de coalizões dos líderes de organizações sem fins lucrativos, como estratégia de <i>lobbying</i> . O estudo foi conduzido com administradores para explorar como a colaboração interorganizacional é utilizada para tratar da política de defesa dos objetivos de suas organizações. Os resultados indicaram que os administradores de organizações sem fins lucrativos veem sua participação em coalizões como um meio de alcançar vários objetivos de defesa de políticas, incluindo o aumento da sua capacidade para fazer <i>lobby</i> e protegê-los da exposição como lobistas.

PERIÓDICOS CAPES				
Trabalho	Autor(es)	Publicação	Ano	Aspectos importantes
Adaptative responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships	SEITANIDI, M. M.	Emergence: Complexity & Organization	2008	Por meio de um estudo de caso, o estudo apresenta discussões sobre parcerias interstoriais, defendendo que as soluções para muitos problemas sociais exigem soluções multi-setoriais as quais exigem um maior nível de interações entre os grupos previamente desconectados. O caso estudado apresenta um caso de falha de uma parceria social intersetorial, discutindo mecanismos para o sucesso e fracasso. O estudo demonstra que, quando a intenção estratégica dos atores sociais é prescritiva, ela aprisiona as possibilidades de mudança. O trabalho chama atenção para que se possa ir além das responsabilidades reativas e proativas e mudar para aceitar responsabilidades adaptativas, que requerem uma compreensão multidimensional para todos os três níveis de análise: micro, meso e macro.
Artisanal gold and transformational exchange: toward a public-private partnership in Tanzania	IMPARATO, N.	Journal of Cleaner Production	2010	O trabalho propõe parcerias intersetoriais como alternativa para melhorar as condições na mineração artesanal de ouro na Tanzânia. Para tentar eliminar a dependência dos mineiros não qualificados a terem intermediários e para melhoria das condições de vida dos garimpeiros, o comércio justo e intervenção do governo surgiram como duas possibilidades de destaque. Segundo o autor, defensores do livre mercado e líderes empresariais são naturalmente relutantes em engendrar alianças intersetoriais, tendo em conta todos os riscos que frequentam a política do governo intervencionista, mas que para o caso apresentado no artigo, os problemas da mineração artesanal será superado somente com a intersetorialidade.

Building trust through governance: lessons from tri-sector partnerships in the extractive industries	SULLIVAN, R.	Journal of Corporate Citizenship	2007	<p>O artigo centra-se na questão de saber se as estruturas de governança das parcerias intersectoriais podem criar ou aumentar a confiança. A evidência é de que, enquanto parcerias de sucesso pode oferecer benefícios com relações estáveis entre os parceiros, uma melhor capacidade de resolver disputas e uma vontade de explorar mais parcerias, mantem um controle global e mecanismos de supervisão que são sustentadas por sanções formais ou informais em caso de falha de parceria. O artigo conclui que, enquanto a confiança oferece o potencial de reduzir os custos de transação associados com as parcerias, isso não significa que um relacionamento perfeitamente confiante é uma meta desejável para parcerias, pois a desconfiança deve ser vista como uma parte normal da formação de parcerias e de governança e, mesmo em situações em que há confiança entre os parceiros, essa tem de ser apoiada por monitoramento robusto e, quando necessário, por processos sancionatórios .</p>
Collaboration of nonprofit organizations with local government for immigrant language acquisition	WILSON, C. E.	Nonprofit and Voluntary Sector Quartely	2012	<p>O trabalho sustenta que o governo local e organizações sem fins lucrativos são agentes colaborativos chave na prestação de serviços de acesso ao idioma na cidade de Filadélfia. O governo local se baseia em uma série de redes sem fins lucrativos para o apoio público e sensibilização da comunidade em bairros de imigrantes, o artigo destaca o papel importante que as organizações sem fins lucrativos desempenham no trabalho de acompanhamento de imigrantes, assegurando a igualdade de acesso aos serviços da cidade, independentemente da capacidade linguística.</p>

Collaborative Strategic Management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships	CLARKE, A.; FULLER, M.	Journal of Business Ethics	2010	<p>O foco do artigo é em parcerias multiorganizacionais intersetoriais, a qual os autores definem como um meio cada vez mais comum de resolver os problemas sociais e ecológicos complexos que são demasiado extenso para ser resolvido por uma só organização, como por exemplo o desenvolvimento sustentável. Os autores comentam que há pouco foco na gestão estratégica da colaboração, especialmente onde a implementação e os resultados estão em pauta, oferecendo este trabalho um modelo conceitual de gestão estratégica de colaboração, que é então testada por meio do uso de dois casos empíricos qualitativos de estratégias colaborativas regionais de desenvolvimento sustentável. Como resultados, os autores argumentam que o modelo sugerido aumenta modelos de colaboração anteriores, destacando dois níveis de implementação (a colaboração e os níveis organizacionais) e considerando-se os diferentes tipos de resultados e laços de feedback.</p>
Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages	AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M.	Nonprofit and Voluntary Sector Quartely	2012	<p>O artigo avalia aspectos problemáticos do tratamento de criação de valor em colaboração intersetorial e desenvolve um quadro conceitual e analítico para resolvê-los, por meio da seguinte pergunta: Como pode a colaboração entre entidades sem fins lucrativos e empresas co-criar valor econômico, social e ambiental significativo para a sociedade, organizações e indivíduos? Os dois primeiros componentes do quadro colaborativo de Criação de Valor são apresentados neste primeiro de dois artigos, o qual fornece novos termos de referência para definir e analisar a criação de valor; os estágios de colaboração revelam como a criação de valor varia entre os diferentes tipos de relações de colaboração.</p>

Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes	AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M.	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2012	Nesta segunda parte, os autores apresentam o terceiro e quarto componentes do quadro de criação de valor colaborativo: os processos de parceria que descompactam a dinâmica de criação de valor e os resultados de colaboração que analisam os benefícios e custos em vários níveis. Os autores sugerem que maior valor é criado em todos os níveis de análise: micro, meso e macro, como movimentos de colaboração de criação exclusiva para a co-criação de valor. O quadro atribui igual importância a todas as formas de valor (econômico, social e ambiental), os tipos de atores (indivíduos, organizações e sociedade), e escalas de tempo (curto / longo prazo), fornecendo os caminhos analíticos para avaliar a criação de valor forma holística. Para os autores, a análise sistemática dos processos e os resultados da co-criação de valor permitem uma maior especificidade, dimensionalidade e inclusão.
Coordination in collaborative manufacturing mega-networks: A case study	JOHANSEN, K.; COMSTOCK, M.; WINROTH, M.	Journal of Engineering and Technology Management	2005	O trabalho descreve uma estrutura de rede que envolve uma infinidade de empresas de numerosos países, todos colaborando em um projeto enorme que consiste em vários projetos de sub-sistemas colaborativos. Este tipo de estrutura de rede complexa foi definida no trabalho como "mega-redes", não só para ilustrar o seu enorme tamanho, mas também para iluminar o técnico, organizacional, complexidades funcionais e intercultural de uma rede deste tipo.
Corporate connections: The value of private sector partnerships	MURTHY, N. R. N.	Harvard International Review	2011	O trabalho cita a importância que as empresas têm para com todas as partes interessadas, incluindo os acionistas e as sociedades que fazem a sua própria existência possível e, estas parcerias são benéficas essencialmente para a sustentabilidade a longo prazo de qualquer corporação. Trata da importância da Organizações das Nações Unidas como excelente veículo para ajudar a catalisar investimentos pelo setor privado.

Corporate foundations: catalysts of NGO-Business partnerships?	HERLIN, H.; PEDERSEN, J. T.	Journal of Corporate Citizenship	2013	<p>O trabalho tem como objetivo explorar o potencial de fundações empresariais dinamarquesas como organizações catalisadoras e facilitadoras das relações entre as empresas e organizações não governamentais. Os resultados do estudo sugerem que as fundações corporativas têm o potencial de agir como organizações de fronteira e facilitar a ação de colaboração entre empresas e ONGs por meio de convocação, tradução, colaboração e mediação. O estudo visa principalmente a influência de fundações empresariais na implementação de atividades de responsabilidade social de suas empresas fundadoras.</p>
Corporate-NGO collaboration: co-creating new business models for developing markets	DAHAN, N. M.; DOH, J. P.; OETZEL, J.; YAZIJI, M.	Long Range Planing	2010	<p>O trabalho cita a série de desafios que empresas multinacionais enfrentam ao entrarem em países em desenvolvimento, incluindo a necessidade de adaptar os seus modelos de negócios para características institucionais e geográficas dos mercados locais, culturais e econômicas. Sendo que, onde estas empresas não têm os recursos tangíveis ou intangíveis necessário para enfrentar esses desafios podem considerar a colaboração com organizações não-governamentais sem fins lucrativos para ajudar a facilitar novas formas de criação de valor, onde os parceiros contribuiriam com as capacidades complementares ao longo de cada etapa da cadeia de valor para desenvolver produtos ou serviços que não poderiam produzir sozinho, criação e entrega de valor, minimizando custos e riscos. Os autores sugerem ampliação do conceito de modelo de negócio para incorporar as colaborações intersetoriais, argumentando que tais parcerias podem criar e entregar tanto valor social e econômico, ou ambos. As ONGs também podem trazer para essas parcerias conhecimento do mercado, legitimidade com clientes, governos e sociedade civil e acesso ao conhecimento local dos sistemas de abastecimento e distribuição. Destacam quatro imperativos estratégicos para o sucesso das parcerias: desenvolvimento de parcerias e combinações inovadoras de empresa e os recursos de ONGs e habilidades de mercado, a importância da construção da confiança, o ajuste entre os objetivos das duas organizações e apoio e entendimento do negócio local e do ambiente.</p>

Cross-sector collaboration shaping corporate social responsibility best practice within the mining industry	MCDONALD, S.; YOUNG, S.	Journal of Cleaner Production	2012	O artigo trata da colaboração intersetorial como uma abordagem à responsabilidade social empresarial por meio de uma investigação de uma gigante da mineração da Austrália. O foco do trabalho é sobre a relação de colaboração entre a mineradora e de uma organização ambiental sem fins lucrativos. Testa modelos de ciclo de vida da parceria e do <i>Continuum</i> (de Austin), este trabalho oferece um modelo de Responsabilidade Social Corporativa promulgada por meio de parcerias intersetoriais positivas.
Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders	HOLMES, S.; MOIR, L.	Corporate Governance	2007	O trabalho começa a desenvolver uma estrutura para considerar as relações <i>business</i> -sem fins lucrativos no contexto da geração de inovação e tem como objetivo promover a compreensão dos fatores no processo de engajamento que pode influenciar um resultado inovador. A pressão sobre as empresas para posicionar-se como cidadãos corporativos responsáveis tem sido identificada como um dos principais impulsionadores do aumento de relações de colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos, com a inovação e aprendizagem reconhecidos como benefícios para as empresas de tais relações. O trabalho pretendeu identificar os fatores que podem promover (ou impedir) a identificação e o desenvolvimento de inovações relacionadas com a empresa que resultam de engajamento com <i>stakeholders</i> sem fins lucrativos.
Differences among NGOs in the business-NGOs cooperative network	O'CONNOR, A.; SHUMATE, M.	Business & Society	2011	Estudo quantitativo que investigou as características e descrições de ONGs com inúmeras variáveis de relações de colaboração. A distribuição das relações de rede sugere que um número muito pequeno de ONGs desempenham um papel central na rede de relacionamento. As atividades de ONGs proeminentes e seu impacto sobre as questões sociais devem ser de interesse para os líderes empresariais e decisores políticos. Utilizando a análise de rede e centrando na análise de ressonância, a pesquisa compara as declarações nos sites: " <i>About Us</i> " (Sobre Nós) de três grupos de ONGs com diferentes graus de centralidade. Os resultados deste estudo sugerem que as ONGs com múltiplos parceiros corporativos são distintos de ONGs com parceiros corporativos individuais. Em todos os níveis de centralidade, ONGs em relações de cooperação intersetorial tendem a se concentrar sobre as crianças e ser orientada a serviços, além disso, as ONGs federadas eram mais propensas a ocupar uma posição central na rede cooperativa de negócios de ONGs e fundações eram mais propensas a ter relacionamentos com várias corporações. As ONGs locais eram mais propensas a ter apenas uma relação intersetorial e foram, por uma margem significativa, o maior grupo.

Different paths to collaboration between businesses and civil society and the role of third parties	ARENAS, D.; SANCHEZ, P.; MURPHY, M.	Journal of Business Ethics	2013	No artigo os autores sugerem que um dos caminhos inexplorados em direção a colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil começa com o confronto ou conflito potencial, e que a transição em direção a colaboração pode ser melhor compreendida se concentrando nas relações triádicas, em vez de das diádicas, portanto analisam a presença de terceiros e seus diferentes papéis para explicar como a colaboração é facilitada. Por terceiros os autores entendem as organizações da sociedade civil que atuam como facilitadoras, aliadas, organizadoras, corretoras, mediadoras, ou às pessoas presentes que fazem a transição do conflito para colaboração mais provável. Oferecem um modelo complementar ao proposto pelo <i>Continuum</i> de Austin (2000) com a relação de conflito sendo mais um caminho de partida.
Does cross-sectoral partnership deliver? Na empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity	ANDREWS, R.; ENTWISTLE, T.	Journal of Public Administration Research and Theory	2010	Parcerias intersetoriais são cada vez mais vistas como uma solução para os problemas sociais mais proeminentes enfrentados pelas sociedades contemporâneas. Lógicas setoriais de parceria sugerem que as organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos possuem vantagens distintas que podem melhorar a eficácia, eficiência e equidade dos esforços dos órgãos públicos para tratar de questões sociais. Os autores apresentam uma análise quantitativa exploratória deste argumento, utilizando dados primários e secundários de 46 departamentos de serviços do governo local do Reino Unido. Os resultados indicam que a parceria público-público está positivamente associada com eficácia, eficiência e equidade, mas que a parceria público-privada é associada negativamente com eficácia e equidade. Parceria público-sem fins lucrativos não tem relação com o desempenho.

Forest-related partnerships in Brazilian Amazonia: There is more to sustainable forest management than reduced impact logging	ROS-TONEN, M. A. F.; ANDEL, T. V.; MORSELLO, C.; OTSUKI, K.; ROSENDO, S.; SCHOLZ, I.	Forest Ecology and Management	2008	O trabalho defende que parcerias entre múltiplos atores são necessárias a fim de criar o contexto institucional para a boa governança florestal e o manejo florestal sustentável e estimular o envolvimento da comunidade local. A idéia por trás disso é que as partes seriam capazes de conseguir mais em conjunto do que por conta própria por meio da combinação de ativos, conhecimentos, habilidades e poder político dos atores em diferentes níveis de escala. O artigo tem como objetivo demonstrar o exemplo da natureza e variedade de parcerias relacionadas com as florestas na Amazônia brasileira. Os autores argumentam que, além de parcerias orientadas para produtos que incidem sobre a gestão florestal sustentável, há também a necessidade de parcerias orientadas politicamente com base em coalizões da sociedade civil.
Framing third-sector contributions to service provision: The case of the holy cross dispute	NEVER, B.	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2010	Para o autor as organizações do terceiro setor prestam serviços essenciais, mas nem todos os tipos de organizações operam tão bem devido as diferentes intensidades dos problemas públicos. O artigo considera a necessidade de criar mapas tridimensionais das populações correspondentes ao setor de prestadores de serviços com as intensidades de problemas públicos em que atuam, por meio de um quadro para a compreensão de prestação de serviços de organização do terceiro setor. O autor faz utilização deste em um caso de prestação de serviço essencial em face da falência do Estado e conclui destacando a utilidade de mapas tridimensionais para os decisores políticos.

<p>Interorganizational collaboration networks in economic development policy: an exponential random graph model analysis</p>	<p>LEE, Y.; LEE, I. W.; FEIOCK, R. C.</p>	<p>Policy Studies Journal</p>	<p>2012</p>	<p>O trabalho defende que as redes de colaboração de várias partes interessadas dentro e entre jurisdições são um componente cada vez mais crucial do desenvolvimento econômico regional, portanto no artigo, concentra-se na emergência de relações de rede de voluntários e de auto-organização entre os governos locais para tratar de questões de desenvolvimento econômico. As motivações e decisões dos atores locais desempenham um papel fundamental na formação e implementação de colaboração regional, sendo que em um nível micro, as escolhas de colaboração são moldadas por três fatores principais: os custos de transação refletidas na configuração de relações em que um ator está incorporado; as semelhanças organizacionais; e as dependências de recursos. Utilizam um gráfico exponencial de modelo aleatório para testar hipóteses sobre os mais importantes padrões observados de relações de rede dentro e entre diferentes setores organizacionais. Os resultados demonstraram que tanto a reciprocidade e o agrupamento social das estruturas são preferidos por organismos governamentais e não-governamentais, sendo que os resultados sugerem que a colaboração interorganizacional requer mais do que relações de troca simples e sim participação em redes densamente agrupadas, que é capaz de manter os compromissos credíveis para soluções coletivas.</p>
<p>Intersectoral partnerships for a sustainable coffee chain: Really addressing sustainability or just picking (coffee) cherries?</p>	<p>BITZER, V.; FRANCKEN, M.; GLASBERGEN, P.</p>	<p>Global Environmental Change</p>	<p>2008</p>	<p>Para os autores nos últimos anos as parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável têm vindo a aumentar muitas cadeias globais de <i>commodities</i>. Tomando a cadeia do café como um exemplo, eles exploraram o papel das parcerias. Por meio de padrões de produção, as parcerias são capazes de influenciar os desafios da sustentabilidade no nível de produção, no entanto, estas parcerias mostram um desequilíbrio no envolvimento dos atores ao competir uns com os outros e, principalmente, criar uma produção paralela integrada a cadeia convencional. Segundo conclusões dos autores, apesar de ser iniciadores importantes da mudança, as parcerias são incapazes de transformar a cadeia do café em uma cadeia sustentável.</p>

Linking collaborative capacity to performance measurement in government-nonprofit partnerships	GAZLEY, B.	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2010	<p>O estudo analisa o contexto de parcerias entre governos locais e organizações sem fins lucrativos para testar a influência potencial de várias parcerias e fatores organizacionais sobre os resultados colaborativos, utilizando duas medidas de resultados contrastantes. Embora as qualidades estruturais de parcerias eficazes são muito bem compreendidos, muitas de suas qualidades informais e interpessoais não são capturadas, estas incluem, potencialmente, a força de objetivos comuns e confiança construídos na experiência conjunta anterior. O estudo conclui que os contratos formais e experiência anterior de trabalho com organizações sem fins lucrativos e voluntários pode aumentar pelo menos a percepção de um gestor público de sucesso, mas a associação mais forte para melhoria real do desempenho vem da intensidade de objetivos comuns e o nível de investimento na parceria.</p>
Local economic development joint ventures and metropolitan networks	HAWKINS, C. V.	Public Administration Quarterly	2011	<p>O artigo explora empreendimentos conjuntos do governo local e redes de desenvolvimento econômico metropolitanas. Uma pesquisa com funcionários do governo local é usado para coletar dados sobre as relações entre os governos locais e atores da rede em doze áreas metropolitanas. A pesquisa quantitativa sugere que há uma variação na medida em que os governos locais utilizam as organizações governamentais e não-governamentais para facilitar a definição de políticas, reduzir o risco de acordos interjurisdicionais, e se comunicar com as cidades da região.</p>
Mapping the novel arrangements adopted to build the corporate responsibility institutional setting: A contested dynamic interplay	ALBAREDA, L.	Journal of Corporate Citizenship	2010	<p>O objetivo do trabalho é mapear os novos arranjos de governança que as empresas tem adotado para implementar a responsabilidade corporativa e a sustentabilidade. Esses arranjos inovadores constituem novas fontes de interações baseadas em regras no âmbito transnacional, que podem abranger formas inovadoras de colaboração: colaborações baseadas em processos contestados, alianças estratégicas, processos de engajamento e parcerias com ONGs, organizações de trabalhadores, investidores e consumidores, bem como novas parcerias de colaboração com organizações internacionais, agências intergovernamentais e departamentos governamentais.</p>

<p>NGO-Business collaboration in Kenya: A case study and broader stakeholder analyses</p>	<p>KUIJPERS, L. M. F.; MEERSHOEK, A. M.</p>	<p>Journal of Corporate Citizenship</p>	<p>2013</p>	<p>Segundo as autoras, estudos anteriores já haviam identificado os possíveis fatores de sucesso de parcerias entre ONGs e empresas, mas as perguntas permanecem sobre quais desses fatores são críticos e em que medida eles são influenciados pelo contexto, além disso, o debate sobre as parcerias entre ONGs e empresas destacou a preocupação de que a parceria pode representar ameaças à legitimidade da ONG. De acordo com o trabalho, relativamente pouca pesquisa tem sido feita sobre parcerias ONG-empresa nos países em desenvolvimento, motivando o estudo sobre os fatores de sucesso e as percepções de uma transfronteiriça parceria ONG-empresa no Kenya. A relevância dos fatores de sucesso identificados previamente como confiança, comunicação e equilíbrios de poder foi confirmada, e foi identificada a importância adicional de formar relações pessoais, contínua auto-reflexão e flexibilidade no contexto das parcerias. Alguns aspectos da parceria eram percebidos como possíveis ameaças à legitimidade da ONG, mas não foram confirmados em uma análise mais ampla das percepções.</p>
<p>NGOs and the globalization of managerialism: A research framework</p>	<p>ROBERTS, S. M.; JONES III, J. P.; FRÖHLING, O.</p>	<p>World Development</p>	<p>2005</p>	<p>Para os autores um dos aspectos mais negligenciados da globalização é a circulação de práticas modernas de gestão e conhecimentos por meio de redes transnacionais de organizações não-governamentais (ONGs). No artigo é oferecido um quadro analítico para a compreensão da complexa circulação de gerencialismo (usam gerencialismo como saberes e práticas de governança e as operações da organização) por meio de redes dispersas de ONGs, sendo que esse quadro envolve primeiro uma conceituação de todos os fluxos que podem potencialmente ser ativados por meio de uma rede hipotética compreendendo todos os nós possíveis, posteriormente é feita uma discussão de uma série de práticas gerencialistas. Em suma, o quadro analítico articula aspectos do gerencialismo com as culturas, estruturas e projetos de organizações não governamentais, os exemplos escolhidos foram de ONGs em Oaxaca, México, para servir como ilustração de como o quadro analítico pode gerar <i>insights</i> sobre o funcionamento contraditório do gerencialismo em redes de ONGs.</p>

Nonprofits and Business: Toward a subfield of nonprofit studies	HARRIS, M.	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	2012	O objetivo da pesquisa é estimular mais interesse na relação empresa-organização sem fim lucrativo dentro do campo de estudos sem fins lucrativos. Segundo a autora, é preciso um amplo olhar para o que já se sabe sobre o relacionamento comercial entre esta parceria e as formas em que essa relação se manifesta na prática, ou seja, desenvolver um subcampo especialista nos estudos sem fins lucrativos.
Partnership steering wheels: How the formation process of a cross-sector partnership can influence its governance mechanisms	SCHIRMER, H.	Journal of Corporate Citizenship	2013	O artigo examina os processos de formação e os mecanismos de governança das parcerias entre empreendedores sociais e empresas usando uma abordagem de casos múltiplos. Com base em quatro estudos de caso da Alemanha, os dados revelam dois processos de formação diferentes: formação de parceria de meio dominadas por elementos dos processos de efetivação e formação de parceria orientada por objetivo dominada por elementos dos processos de causalidade. Nenhum processo de formação parece ser objetivamente melhor do que o outros, os dois tipos de parceria tem o potencial de sucesso ou fracasso.
Partnerships in forest governance	VISSEREN- HAMAKERS, I. J.; GLASBERGEN, P.	Global Environmental Change	2007	O trabalho salienta que há um grande número de parcerias ativas no domínio da conservação da biodiversidade florestal, sendo que a ontologia da governança global da biodiversidade das florestas mudou de uma única estrutura centrada, com os estados que regulam a biodiversidade das florestas, para uma estrutura mais complexa em que a governança é tanto um assunto público quanto privado. Uma característica importante desta estrutura é a total falta de ligações estratégicas entre as várias parcerias e entre as parcerias e iniciativas públicas, além disso, eles são muito diferentes em seus objetivos e composição. Na governança da biodiversidade das florestas, o agente público e os agentes privados envolvidos têm estratégias próprias, sem levar o sistema de governo como um todo em conta, um mecanismo de coordenação e integração está faltando.

Public-private partnerships for social and human services: A case of nonprofit organizations in Alabama	XU, H.; MORGAN, K.	Public Administration Quarterly	2012	<p>O artigo procura oferecer um quadro teórico integrado para parcerias público-privada, por meio da incorporação de rede e as perspectivas de colaboração, o exame da pesquisa empírica e seus achados em parcerias público-privada. Os autores argumentam que essa estrutura integrada pode contribuir para a literatura sobre as parcerias público-privada e levar a uma compreensão mais profunda dos conceitos envolvidos. Realizam um estudo de caso no Alabama na área de serviços sociais e humanos e confirmam alguns dos resultados empíricos de outras pesquisas, mas também exibem uma certa variação. A revisão de pesquisas anteriores enfatiza complexidades distintas, tais como governança compartilhada e uma espécie muito particular de liderança, já o trabalho sugere também que ambos são orientados para a comunidade e empresarial, especialmente quando confrontados com desafios financeiros.</p>
Social capital and the growth of the nonprofit sector	SAXTON, G. D.; BENSON, M. A.	Social Science Quarterly	2005	<p>O artigo examina a medida em que fundações de organização sem fins lucrativos são determinadas por várias formas de capital social, a hipótese dos autores é que controlando para outros fatores sociais, políticos e econômicos relevantes, as comunidades com maiores níveis de capital social devem experimentar um crescimento mais amplo em seus setores sem fins lucrativos. Os resultados mostram que duas dimensões fundamentais de engajamento em capital político e social têm um impacto significativo no nível de fundação das organizações sem fins lucrativos. De acordo com os autores, surpreendentemente, um elemento-chave do capital social na literatura, o nível de confiança interpessoal, não leva a um aumento na fundação de novas organizações não-lucrativas. O estudo forneceu mais uma prova da força do engajamento político para a vitalidade da comunidade, também mostra que as diferentes dimensões de capital social não manifestam um efeito uniforme sobre o crescimento do setor sem fins lucrativos. Os resultados ainda demonstram que o crescimento do setor sem fins lucrativos depende de uma combinação de fatores ecológicos e ambientais, especialmente preexistente na densidade organizacional. De forma geral, o capital social pode ser útil como mais um fator chave em explicações de fundações organizacionais.</p>

Stakeholder collaboration in New Zealand: Adding value and legitimacy	EWEJE, G.; PALAKSHAPPA, N.	Journal of Corporate Citizenship	2011	<p>O trabalho examina a colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos utilizando a lente da legitimidade. O método de estudo de caso é usado para gerar <i>insights</i> em por que as empresas e organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais motivados a entrar em relações de colaboração na Nova Zelândia. As principais conclusões da pesquisa revelam que para uma parceria significativa são aspectos essenciais na entrega de resultados consequentes: a seleção de parceiros, a estruturação sinérgica do relacionamento, os componentes relacionais positivos e a geração de valor conjunto. O estudo também fornece fortes evidências em apoio da teoria da legitimidade como um quadro orientador para parcerias sociais.</p>
Strategic and tactical alliances: Do environmental non-profits manage them differently?	POLONSKY, M. J.; LEFROY, K.; GARMA, R.; CHIA, N.	Australasian Marketing Journal	2011	<p>Segundo os autores, a eficácia de uma aliança pode ser influenciada por uma série de fatores, incluindo desequilíbrios gerenciais e de poder, conflito, compatibilidade organizacional, história prévia e a duração do relacionamento. As relações entre essas variáveis foram analisadas na literatura, mas segundo o artigo nenhum estudo até o momento analisou se a eficácia percebida da aliança difere dependendo se a cooperação tem uma ênfase estratégica ou tática, sendo que este trabalho o analisa e os resultados indicam que existem diferenças entre os fatores que influenciam a eficácia da aliança percebida e governança de alianças táticas e estratégicas. Desequilíbrio de poder parece ser mais importante na redução do desempenho percebido dentro de alianças estratégicas, enquanto desequilíbrio gerencial, para alianças táticas compatibilidade organizacional parece ser mais importante.</p>

The multisectoral trilemma of network management	HERRANZ JR, J.	Journal of Public Administration Research and Theory	2007	<p>O artigo apresenta uma análise de diferentes estratégias de coordenação de rede, integrando as diferenças setoriais dentro de um quadro teórico que abrangem concepções existentes de gerenciamento de rede. Mesmo o campo contando com avanços na quantidade de estudos de gerenciamento de rede, a pesquisa atual tende a generalizar as abordagens de gerenciamento de rede baseadas em suposições que as organizações se comportam da mesma forma dentro de uma rede, independentemente se as organizações são governamental, sem fins lucrativos, ou comercial, portanto o trabalho analisa e situa as diferenças setoriais. As conclusões do artigo sugerem que as orientações setoriais dentro de um continuum de gestão de rede passiva para ativa ajuda a esclarecer e categorizar as opções estratégicas e compensações que os gerentes podem considerar na coordenação das redes multissetoriais.</p>
The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations	VANGEN, S.; HUXHAM, C.	Journal of Public Administration Research and Theory	2011	<p>O artigo aborda um "paradoxo" que sugerem que tanto congruência e diversidade nos objetivos das organizações influenciam o sucesso na colaboração. Usando extensos dados empíricos, os autores desenvolvem um quadro que retrata as metas como um emaranhado, dinâmico e ambigualmente hierárquico de várias formas percebidas, metas de nível mais alto e mais baixo que podem ser caracterizadas em seis dimensões: nível, origem, autenticidade, relevância de conteúdo e franqueza.</p>
When does trust influence cooperation effects in public-private partnerships?	ZHANG, Z.; JIA, M.	Advanced Management Journal	2009	<p>Segundo os autores até o momento parece haver apoio geral para a ideia de que a confiança é benéfica para as parcerias público-privadas. Nas conclusões do trabalho, no qual fora utilizado dados de parcerias público-privadas na indústria farmacêutica da China, é possível verificar que os laços prévios entre parceiros aumentam os efeitos de cooperação, aumentando a confiança interorganizacional, além disso, a relação entre a confiança interorganizacional e efeitos de cooperação é moderado pelo tipo de incerteza prevalecente naquela determinada parceria público-privada, por exemplo, essa relação é mais forte quando há menos incerteza para toda a economia.</p>

APÊNDICE B: PROTOCOLO DE ENTREVISTA DE EXPLORAÇÃO DO CAMPO COM USINA DE BIODIESEL

1. Qual a história da empresa com o Biodiesel?
2. Qual o tipo de grão utilizado pela empresa para produção do Biodiesel?
3. Era do conhecimento da empresa o PNPB? Isso influenciou em algo?
4. Como foi o início da empresa na busca por fornecedores de matéria prima?
5. Como foram firmadas as alianças? Elas existem?
6. E com as cooperativas? Como foi o processo?
7. Existem fornecedores da empresa que são produtores rurais não cooperados?
8. Como é a manutenção destes produtores? Existe alguma forma de cooperação?
9. O governo tem algum papel nestas alianças?
10. O que foi necessário para a empresa conseguir o Selo Combustível Social?
11. A organização teve que alterar alguma prática após o Selo?
12. Qual a importância da empresa para o desenvolvimento local/regional?
13. Qual a importância do PNPB para a competitividade/aumento faturamento da empresa?
14. A empresa tem algum contato (além da compra) com as cooperativas?
15. E com os produtores rurais não filiados?
16. A empresa oferece algum tipo de auxílio, treinamento, assistência?
17. Além disso, mantém algum projeto social na comunidade/região?
18. Na visão da empresa, em relação a agricultura familiar, as famílias foram beneficiadas com o lançamento do PNPB pelo governo?
19. E para a empresa, houveram benefícios?

APÊNDICE C: PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM USINA DE BIODIESEL

Esta pesquisa acadêmica tem por objetivo analisar como o marco regulatório do mercado de Biodiesel contribui para a formação de alianças estratégicas intersetoriais no Paraná.

O senhor está sendo solicitado a responder essa entrevista, em função da participação de sua empresa no mercado de Biodiesel do Paraná, como detentora do “Selo Combustível Social”.

O estudo está sendo realizado dentro do âmbito do programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná e em hipótese alguma será utilizado para outros fins que não sejam acadêmicos.

Data:

Empresa:

Tempo de atuação no mercado:

Principais produtos usados para fabricação de Biodiesel:

Entrevistado:

Cargo:

QUESTÕES:

ASPECTOS GERAIS RELEVANTES

1. O marco regulatório do mercado de Biodiesel influencia suas decisões pela formação ou não de alianças estratégicas intersetoriais?
2. O marco regulatório do mercado de Biodiesel influencia na formação de alianças estratégicas Bissetoriais (entre 2º e do 3º setor)?
3. O Governo tem alguma outra participação no mercado a não ser a regulação?
4. As alianças intersetoriais formadas no setor de Biodiesel do Paraná surgem somente em função do Marco Regulatório?
5. Os aspectos do Marco Regulatório interferem suas estratégias?
6. Não fosse o Marco Regulatório como imagina que seria o mercado?
7. Não fosse o Marco Regulatório como imagina que seriam suas estratégias?

8. Quanto aos objetivos do Governo Federal com o PNPB, o Sr. considera-os coniventes?

I. ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

1. Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas?
2. Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados que se espera da aliança?
3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas?

II. ESTRATÉGIAS

1. As estratégias da aliança estão claramente definidas?
2. As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas?
3. As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança?

III. COMPROMETIMENTO

1. O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto?
2. O nível de comprometimento das organizações aliadas com sua causa social é alto?
3. A participação das organizações na aliança é ativa?
4. A sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes?

IV. COMUNICAÇÃO

1. Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais?
2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas?
3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência?
4. A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com o público externo?

V. PAPÉIS

1. Os papéis a ser desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos?
2. Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram suficientemente detalhados?
3. A forma como estão distribuídos os papéis entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos?

VI. RECURSOS

1. Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança?
2. Os recursos financeiros são indispensáveis para a continuidade da aliança?
3. As organizações aliadas compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados?
4. A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida?

VII. AGREGAÇÃO DE VALOR

1. A aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida?
2. A aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida?
3. A aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida?
4. A aliança contribui para melhor clima no ambiente interno de cada organização envolvida?

VIII. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

1. Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados?
2. O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente?

3. A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é feita em conjunto?

IX. CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Quanto à atuação do Governo Federal neste mercado, o Sr. considera adequada ou quais pontos deveriam melhorar?
2. Quanto à atuação das Cooperativas neste mercado, o Sr. considera adequada ou quais pontos deveriam melhorar?
3. Quanto à atuação das Usinas neste mercado, o Sr. considera adequada ou quais pontos deveriam melhorar?
4. Qual/quais os benefícios da Usina em ter o Selo Combustível?
5. Quando do início do PNPB foi necessário muitos esforços para se adequar às regras do Selo? Como foi a procura por cooperativas/produtores?
6. Para os agricultores familiares, o Sr. considera que os mesmos tiveram melhoria na qualidade de vida após a inserção no PNPB?
7. Mais alguma consideração a respeito dos assuntos tratados?

APÊNDICE D: PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM COOPERATIVA

Esta pesquisa acadêmica tem por objetivo analisar como o marco regulatório do mercado de Biodiesel contribui para a formação de alianças estratégicas intersetoriais no Paraná.

O senhor está sendo solicitado a responder essa entrevista, em função da participação de sua cooperativa no mercado de Biodiesel do Paraná, como detentora do “Selo Combustível Social”.

O estudo está sendo realizado dentro do âmbito do programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná e em hipótese alguma será utilizado para outros fins que não sejam acadêmicos.

Data:

Cooperativa:

Tempo de atuação no mercado:

Principais produtos vendidos para fabricação de Biodiesel:

Entrevistado:

Cargo:

QUESTÕES:

ASPECTOS GERAIS RELEVANTES

1. Qual a importância do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel para a Cooperativa?
2. O marco regulatório do mercado de Biodiesel influencia suas decisões pela formação ou não de alianças estratégicas?
3. O marco regulatório do mercado de Biodiesel influencia na formação de alianças estratégicas Bissetoriais (entre 2º e do 3º setor)?
4. O Governo tem alguma outra participação no mercado a não ser a regulação?
5. As alianças intersetoriais formadas no setor de Biodiesel do Paraná surgem somente em função do Marco Regulatório?
6. Os aspectos do Marco Regulatório interferem suas estratégias?
7. Não fosse o Marco Regulatório como imagina que seria o mercado?

8. Não fosse o Marco Regulatório como imagina que seriam suas estratégias?
9. Quanto aos objetivos do Governo Federal com o PNPB, o Sr. considera-os coniventes?
10. Quanto à atuação do Governo Federal neste mercado, o Sr. considera adequada ou quais pontos deveriam melhorar?
11. Quanto à atuação das Usinas neste mercado, o Sr. considera adequada ou quais pontos deveriam melhorar?
12. Para as Cooperativas neste mercado, o Sr. considera adequada a participação ou qual/quais pontos deveriam melhorar?

I. ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

1. Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas?
2. Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados que se espera da aliança?
3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas?

II. ESTRATÉGIAS

1. As estratégias da aliança estão claramente definidas?
2. As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas?
3. As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança?

III. COMPROMETIMENTO

1. O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto?
2. O nível de comprometimento das organizações aliadas com sua causa social é alto?
3. A participação das organizações na aliança é ativa?
4. A sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes?

IV. COMUNICAÇÃO

1. Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais?
2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas?
3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência?
4. A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com o público externo?

V. PAPÉIS

1. Os papéis a ser desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos?
2. Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram suficientemente detalhados?
3. A forma como estão distribuídos os papéis entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos?

VI. RECURSOS

1. Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança?
2. Os recursos financeiros são indispensáveis para a continuidade da aliança?
3. As organizações aliadas compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados?
4. A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida?

VII. AGREGAÇÃO DE VALOR

1. A aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida?
2. A aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida?

3. A aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida?
4. A aliança contribui para melhor clima no ambiente interno de cada organização envolvida?

VIII. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

1. Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados?
2. O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente?
3. A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é feita em conjunto?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Qual/quais os benefícios da Cooperativa em ter o Selo Combustível Social e participar do PNPB?
2. Quando do início do PNPB foi necessário muitos esforços para se adequar às regras do Selo? Como foi a procura por novos cooperados?
3. Para os agricultores familiares que se filiaram a cooperativa para entrega de produção ao PNPB, o Sr. considera que os mesmos tiveram melhoria na qualidade de vida?
4. Mais alguma consideração a respeito dos assuntos tratados?

APÊNDICE E: PROTOCOLO DE ENTREVISTA COM GOVERNO FEDERAL

Esta pesquisa acadêmica tem por objetivo analisar como o marco regulatório do mercado de Biodiesel contribui para a formação de alianças estratégicas intersetoriais no Paraná.

O senhor está sendo solicitado a responder essa entrevista, em função da importância do elo Governamental para este mercado no Brasil.

O estudo está sendo realizado dentro do âmbito do programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná e em hipótese alguma será utilizado para outros fins que não sejam acadêmicos.

Data:

Entrevistado:

Cargo:

Setor:

QUESTÕES:

1. Quais os principais objetivos do Governo Federal quando do lançamento do PNPB?
2. E os objetivos atuais?
3. Quais as principais dificuldades da inserção do Biodiesel na matriz energética brasileira?
4. E os principais benefícios?
5. Quanto das diretrizes do PNPB, temos:
 - a. Implantar um programa sustentável, promovendo inclusão social. Como? Por que por este meio?
 - b. Garantir preços competitivos, qualidade e suprimento. Como?
 - c. Produzir Biodiesel a partir de diferentes fontes oleaginosas e em regiões diversas. Como?
6. A inserção de matérias primas na cadeia produtiva como a mamona, a canola, o pinhão manso, etc, fora fomentado como opções viáveis quando do lançamento do programa; porém, com o andamento do PNPB verificamos pouca contribuição

e que as mesmas não conseguem suprir a demanda do mercado. Como o Governo enxerga tal fato?

7. Existe algum tipo de benefício (financeiro, *know how*, etc) para o produtor de soja para o PNPB?
8. Qual a importância do Paraná no mercado de Biodiesel?
9. Quais os aspectos sociais, econômicos e ambientais, o Governo prioriza no PNPB?
10. O Selo Combustível Social surgiu por qual motivo/intenção?
11. Podes apresentar em números o quanto houve inserção da agricultura familiar na cadeia produtiva do Biodiesel?
12. Para as empresas (Usinas) o Selo não causa engessamento do mercado? Quais as vantagens e desvantagens para elas?
13. As Cooperativas por sua vez, tem obrigatoriedade de ter um quadro mínimo de agricultores com DAP. Novamente, isso não causa engessamento à elas?
14. O Sr. imagina o mercado de Biodiesel no Brasil sem o Marco regulatório?
15. O Marco regulatório interfere nas estratégias empresariais na sua visão?
16. E quanto ao aumento do marco regulatório, o que podes comentar?
17. Quanto as relações entre os atores neste mercado, como o Sr. enxerga estas relações?
18. Há cooperação setorial: Governo + empresas + cooperativas?
19. Podes chamar esta relação de alianças intersetoriais?
20. Qual o papel do Governo nestas alianças/cooperações?
21. O marco regulatório influencia na formação de alianças intersetoriais?
 - a. Sem ele, não haveria as alianças?
 - b. Elas seriam diferentes? Melhores?

Quanto as categoriais analíticas:

I. ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

1. Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas?
2. Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados que se espera da aliança?

3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas?

II. ESTRATÉGIAS

1. As estratégias da aliança estão claramente definidas?
2. As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas?
3. As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança?

III. COMPROMETIMENTO

1. O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto?
2. O nível de comprometimento das organizações aliadas com sua causa social é alto?
3. A participação das organizações na aliança é ativa?
4. A sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes?

IV. COMUNICAÇÃO

1. Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais?
2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas?
3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência?
4. A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com o público externo?

V. PAPÉIS

1. Os papéis a ser desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos?
2. Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram suficientemente detalhados?
3. A forma como estão distribuídos os papéis entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos?

VI. RECURSOS

1. Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança?
2. Os recursos financeiros são indispensáveis para a continuidade da aliança?
3. As organizações aliadas compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados?
4. A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida?

VII. AGREGAÇÃO DE VALOR

1. A aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida?
2. A aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida?
3. A aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida?
4. A aliança contribui para melhor clima no ambiente interno de cada organização envolvida?

VIII. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

1. Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados?
2. O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente?
3. A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é feita em conjunto?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Qual a principal contribuição, na sua visão, do Biodiesel para a economia brasileira?